بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

أطروحة دكتوراه بعنوان

أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم

" The Priorities Of Time Management for Secondary Schools Principals in Irbid Governorate and Its Relation with Their Focus Control "

إعداد الطالب

إسماعيل مجلي ربابعه

إشراف الدكتورة

منيـرة محمود الشـرمان

حقل التخصص- الإدارة التربوية

2014م

أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم

إعداد

إسماعيل مجلي أحمد ربابعه

بكالوريوس معلم مجال، جامعة اليرموك، 1996م

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 2010م

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافق عليها

منيرة محمود الشرمان .... مشرفاً ورئيساً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

حسن أحمد الحياري.. عضواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور.. عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

كايد محمد سلامة.. عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عاطف عمر بن طريف.. عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية

تاريخ المناقشة 6/ 1/ 2014م

الإهداء

إلى بدر أنار دربي ثمّ أفل، وإلى مَن تتساقط لفراقه حباتُ المُقل، وإلى رجل اختاره ربه فرحل .... إلى مجلي . . . والدي

إلى من أوصى القرآن ببرها، وإلى من قهرت الصعاب بصبرها .... إلى زينب . . . والدتي

إلى بحر العلوم، وإلى هادية النجوم، وإلى من سمت بأخلاقها حتى جاوزت الغيوم .... إلى منيرة الشرمان ... أستاذي

إلى نفوس أفتديها بمهجتي، وإلى من شاركوني حمل أعباء رحلتي، وإلى قوارير تكتمل بدعائهن فرحتي . . . إلى أخواتي وإخوتي

إلى شريكة العمر، وإلى التي يستأذن جمال محياها الفجر. إلى نور الوجود، وإلى شذى الورود .... إلى رشا . . . زوجتي

إلى نفوس طاهرة نقية، وإلى إطلالات مشرقة بهيّة، وإلى ابتسامات الشفاه الورديّة، وإلى أنامل غضّة طريّة .... إلى زيد ونمارق وقتادة ... أولادي

إلى هؤلاء جميعا، وإلى كل من ساندني وساعدني، أهدي هذا العمل

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على من أوتي جوامع الكلم، وبُعث هاديا للأمم، وعلى آله وأصحابه، ومن اقتفى أثره، حتى يبعث الله الخلق من العدم، وبعد.

فإنني أشكر الله جلّ في علاه، الذي أعانني على إنجاز هذا العمل العلميّ المتواضع، فله الشكر من قبل ومن بعد إنه نعم المولى ونعم النصير.

وأتقدم بخالص الشكر، وعظيم الامتنان، إلى أستاذي الفاضـــل الـــدكتورة منيـــرة محمـــود الشرمان، التي تكرّمت بالإشراف على هذه الأطروحة، وآثرتني بالكثير مـــن وقتهـــا وجهـــدها وعلمها، فكان لسداد رأيها، ووافر علمها، وسعة معرفتها، ورحابة صدرها بالغ الأثر في إغنـــاء هذه الدراسة، وإخراجها بهذه الصورة.

وأقدم خالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الأســـتاذ الدكتور حسن أحمد الحياري، والأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والدكتور كايد محمد سلامة، والدكتور عاطف عمر بن طريف؛ لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة، وما بذلوه من جهد ووقت لقراءتها، وتحكيمها، والتعليق عليها. وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مـــن ســـاندني، وساعدني، وأرشدني، في إعداد أطروحتي.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الملاحق

الملخص

ربابعه، إسماعيل مجلي. أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2013.(المشرف: د. منيرة محمود الشرمان)

هدفت الدراسة التعرف إلى أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداة الدراسة (استبانة) تقيس أولويات إدارة الوقت تكونت من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات: الإدارية، والتعليمية، والفنية، والاجتماعية، وطُبق مقياس ضبط "روتر" المعرّب، والمكوّن من (29) فقرة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة(166) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (234) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد، وتمّ استخدام أسلوب المقابلة مع (24) مديراً ومديرة للتعرف على مقترحات تفعيل أولويات إدارة الوقت.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد جاءت بدرجة عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات والأداة حسب متغير النوع الاجتماعي وجاءت الفروق لصالح الذكور، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنّ مركز الضبط الداخلي حصل على أعلى نسبة مئوية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور في مركز الضبط الداخلي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أولويات إدارة الوقت ومركز الضبط.

وأظهرت النتائج أبرز مقترحات مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت، وكانت على النحو الآتي: في المجال الإداري : استخدام التقنية الحديثة

والحاسب الآلي في إدارة الكثير من المعاملات لتوفير الوقت والجهد والكلفة، وفي المجال التعليمي: مناقشة سلبيات وإيجابيات اليوم الدراسي مع المعلمين والإداريين، والوقوف على السلبيات ومحاولة تلافيها مستقبلاً، ومعرفة الايجابيات وتعزيزها، وفي المجال الفني: التخفيف من التعاميم اليومية الواردة للمدرسة، وفي المجال الاجتماعي: تخصيص ساعة معينة من يوم محدد للتواصل مع المجتمع المحلي. وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها: توعية المؤسسات التربوية بأهمية الوقت وإدارته ليصبح جزءاً من ثقافة المجتمع، وإشراك أولياء الأمور في عملية تشكيل القرارات التربوية وصياغتها، لما لها من أثار في أداء العاملين ومستقبل الطلبة والنظام التربوي بخاصة والمجتمع بعامة.

الكلمات المفتاحية: أولويات إدارة الوقت، مركز الضبط، مديري المدارس الثانوية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

خلفية الدراسة:

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية المتداخلة المتمثلة فـــي التخطــيط، والتنظــيم، والتوجيه، والرقابة مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات، سواءً أكانت صناعية، أم تجاريـــــة، أم تربوية تعليمية، فالإدارة هي المسؤولة عن قيادة التطور، ومواكبة المستجدات، والمضي قــدماً لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، وتُعد مهارة ترتيب الأولويات واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها الإداري إذ أن عملية تحديــد أولويـــات إدارة الوقت من الأعمال التي تحتاج جهداً ووقتاً من المديرين خاصة أنّهم يتعاملون مع مجموعة من الأهداف التي قد تتعارض فيما بينها، ومن هذا المنطلق فإنّ على المديرين أن يُقــدروا درجـــة الأهمية من حيث الوقت، والجهد، والكلفة، لكي يخرجوا بنظام عملي يركــز علـــى الجزئيـــات والعموميات في الوقت نفسه.

وتُمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع؛ فهـــي وســـيلة الفـــرد والمجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وتلبية احتياجات الأفراد من خلال تحديـــد الأولويـــات واستثمار الموارد المتاحة بخاصة في ظل ندرة الموارد، وأهمية العامل الإنســـاني فـــي نجـــاح المؤسسات الذي فرض على الإداريين التدريب من أجل اكتساب المعارف والمهارات، ولنـــدرة الموارد المادية والبشرية كذلك (محمود، 2005).

وعلم الإدارة وثيق الصلة بالعلوم الأخرى كعلم الاجتماع، والنفس، والسياسة، والاقتصاد، والإحصاء التي تساهم في تكوين شخصية المدير، ونجاحه في ممارسة العملية الإدارية، فمثلاً يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد والكلفة (ماهر،

2010: 42)، وعلم الاجتماع يساعده في فهم سلوك الجماعات الإنسانية وكيفية إدارتها بنجاح، وخلق جو اجتماعي قائم على الودّ والاحترام، ويُساهم علم النفس في فهم سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك على المدير أن يُلمّ بهذه العلوم لأنّها تُساعده في فهم الشخصية الإنسانية وهو أنجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية (الرشايدة، 2007: 17-18).

ويُؤكد كوفي (Koofy, 2000:41) على أن تحديد الأولويات هو جزءٌ من فن تنظيم الوقت، وتُركز إدارة الوقت على إنجاز المهم من الأشياء أكثر من المستعجلة، والأشياء المجهدة أكثر من الأشياء البسيطة، ولا يهدف تحديد الأولويات اختصار الطريق للوصول إلى النجاح العملي، بل يسعى لجعل الحياة ذات معنى وقيمة.

ويُشير القبيسي (2006 : 10) إلى أنّ تحديد الأولويات من الأمور الهامة التي تتيح للمديرين التعامل مع الإجراءات الإدارية اليومية وتساهم في البدء بالعمل، وأضاف هاينز (Heinz, 2001:25) إلى أنّ عملية تحديد الأولويات من أجل استغلال الوقت تتمثل في وضع قائمة بالمهام الضرورية التي يجب القيام بها، والزمن الذي تحتاجه كل مهمة، والمهام ذات الأهمية المتوسطة وليست مقيدة بوقت معين، والمهام التي يُمكن إلغاؤها أو تأجيلها. وهناك ثلاثة معايير لوضع الأولويات وهي: القرار، والمقارنة، والتوقيت، فالمدير هو أفضل من يقرر الفعل من عدمه، وبالمقارنة يتم معرفة الأهم من المهم والأقل أهمية، وبالتوقيت يتم تحديد زمن بدء المهمة وإنهائها (فرح، 2008: 41)

وتُعد الدقة في ملاحظة المشكلات وتشخيص أسبابها، وتحديد الأهداف من أولويات عمل المدير فهي جزءٌ من وظيفة التخطيط، وتنظيم عملية التنفيذ، وقيادة الآخرين، وتحمل المسؤولية (النعيمي، 2008: 26)، وهناك ثلاثة أنماط من العلاقات المتداخلة بين السلوك وترتيب

الأولويات، فالأول يمثل العلاقة بين المشكلات وترتيب الأولويات، حيث تَبين أنّ حل المشكلات ضرب من التدريب غير المباشر على ترتيب الأولويات، والثاني يُمثل العلاقـة بـين السـلوك الخاص في الحياة وترتيب الأولويات، وقد ثبت في علم السلوك البشري أنّ السلوك الخاص في الحياة الأسرية يقوم مقام المرجعية لردود الفعل في الحياة العملية، والثالث يُمثل العلاقـة بـين منهج الإدارة في التعامل وقبول الأولويات، ولمنهج الإدارة أثر بالغ في تكوين الصورة الذهنيـة للأولويات، إذ يتم تكوين تلك الصورة تدريجياً (مالك، 2002: 340-342).

وتقوم الإدارة التربوية على مرتكزات علمية مثل: وضوح الأهداف المنشودة، وتقسيم العمل، وتوزيع المهام، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، وممارسة الأسلوب الديمقراطي الذي يعمل على احترام شخصية الفرد، وتفهم دوافعه الإنسانية وحاجاته، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع المدرسي، وفتح قنوات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي (سمارة، 2007: 19-20).

ويُؤكد عبد الله (2006: 19) أنّ الإدارة علم وفن؛ فالإدارة علماً يُعبر عنها بمجموعـة من المبادئ والأسس والقوانين الخاصة بقيادة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد، والإدارة فنـاً كونها تشكل مهارة وقدرة مكتسبة من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.

وتُعد العملية الإدارية نشاطاً رئيسياً لكل أفراد الإدارة على جميع المسـتويات: العليـا، والوسطى، والإدارة المباشرة؛ إذ تتحقق أهداف المؤسسة عن طريق تكاتف الجهـود البشـرية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (عامر وقنديل، 2010: 71).

ويُعد مدير المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وعلى اتصال مباشر مع جميع عناصر البيئة الداخلية للمدرسة، وهذا الاتصال يُمكّنه من القيام بدور فعّال في التوجيه، ومدير المدرسة يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، فهـو المحـرك الأساسـي للتنظـيم

المدرسي، إذ يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور وله دور مهم في رفع مستوى العمليـــة التعليمية – التعلمية في المدرسة (الرمضان، 2013: 1).

ويُؤكد العمايرة (1999: 109) مسؤولية مدير المدرسة عن سير العمل التربوي فـــي المدرسة، ولا شك أنّ واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويُمكن تصنيفها فـــي مجالين هما: المجال الإداري، والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في أي من هذين المجالين ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار أنّ مدير المدرسة مشرف مقيم ولا يُعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، ويُضيف راغـــب (2011: 64) فـــي المجـــال الإداري حيث يكون مدير المدرسة قادراً على توجيه سلوك الهيئة الإداريـــة والتدريســـية نحـــو تحقيق الأهداف التربوية، وأن يكون على درجة من الوعي من أجل أن يساعد المعلمـــين علـــى تحليل الأهداف التعليمية وتقويمها، وأيضاً لابدّ أن يكون قادراً على وضع معايير للأداء، وقادراً على تقويم أداء العاملين.

ويُمكن تقسيم العمل الإداري إلى مجوعتين هما: وظائف مستمرة مثل: الاتصال واتخاذ القرار، ووظائف متعاقبة هي: أولاً: التخطيط: فهو من أهم وظائف العملية الإدارية وهو الأساس الذي تقوم عليه الوظائف الأخرى، وثانياً: التنظيم: وهو الوظيفة التي يـــتم بموجبهـــا التوزيـــع المناسب للواجبات والمهام، وتحديد الاختصاصات، وتوزيع السلطات والمســـؤوليات، وثالثـــاً: التوجيه: وهو تحقق التنسيق والتعاون بين العاملين في المؤسسة وتحفزهم، ورابعاً الرقابة: والتي من خلالها يتم التأكد من تحقق الأهداف (الطراونة، 2011).

وقد بين عابدين (2001: 52) أنّ الإدارة التربوية تُوجه النواحي الإداريـــة المتعلقـــة مباشرة بعملية التعليم وتبررها وتضبطها، وهي تُمثل مجموع النشـــاطات الإداريـــة والعلميـــة

والاجتماعية الموجهة نحو تنفيذ وتحسين العملية التربوية، وتحقيق أهداف التربيــة الاجتماعيــة والاقتصادية والسياسية والإنسانية التي أقرتها الدولة عن طريق التفاعل الفعــال مــع المجتمــع ومؤسساته، والدولة وأجهزتها، والطلاب وأولياء الأمور والمدرسين، ويؤكد الــدوري (2011) على أهمية الإدارة التربوية في تحمّل مسؤولية تطوير العملية التربوية لكون التربية ضــرورة فردية واجتماعية، حيث يتوقف رقي المجتمع على درجة اهتمامه بالتربية التي تمثــل عصــب الحياة للشعوب في إيصال الخبرة والمعرفة وإكساب المهارات للفرد.

ويُشير مفهوم الإدارة المدرسية إلى أنّها العملية التي تُنسق الجهود وتَســتغل المــوارد المدرسية المتاحة لتُلبي الاحتياجات التربوية، وتُساعد الطلبة على التعلم إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم، وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع (الهنداوي، 2009: 18)، والمدرسة الفعالة هي التي تعمل على إدارة المدرسين للطلبة بمزيد من الكفاءة وتتسم هذه المدرسة بسمات منها وجود بيئة مدرسية آمنة، فالمناخ المدرسي الجيد يساعد على تحقيق الأهداف المخطط لهــا (حســين، 2004: 22).

ويُعد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطاً بالكيفية التي تُدار بها المدرسة، وبالأسلوب القيادي المُمارس، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصية المدير وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابيــة مــع المدرســين وتحسين ظروف العمل لهم وحفزهم على العطاء المستمر (البوهي وبيومي، 2002).

ويُبين الهواري (2009: 13) أنّ المديرين أنواع: فأحدهم مشغول في إنجاز الأعمــال فهو يُرهق نفسه والآخرين، ومن كثرة اهتمامه بالعمل نجده دكتاتورياً، وآخــر مســتغرق فــي إرضاء الآخرين، وثالث يأخذ حلاً وسطاً يحاول إنجاز الأعمال بإيقاع مقبول وعلاقات طيبــة، ورابع موجود جسمياً وغير موجود وجدانياً وفكرياً فهو بيروقراطي، وآخر قادر علــى إنجــاز

الأعمال بإيقاع سريع من خلال أشخاص ملتزمين، فيعمل بروح الفريق، ومن أهم الكفايات التي يحتاجها المدير لمعرفة مواطن القوة والضعف في مُختلف البرامج الدراسية امتلاكه خلفية قويه بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع، وقدرة على التعرف على مشكلات المجتمع المحلي، وخلفية تربوية غنية من خلال تطوير فلسفة تربوية شخصية تُهيئ له الدور القيادي للآخـــرين، وخاصة مع أبناء مهنة التدريس (فهمي وعبد المالك، 1998).

ويُمكن لمديري المدارس أن يُحدثوا تأثيراً جيداً من خلال ضبط الوقت المُخصص فـــي اليوم الدراسي، فمنهم حريصون على توفير الوقت وتوجيه المعلمين في الوقت نفسه للعمل بذكاء فمن غير إعطائهم الوقت الكافي لا يُمكن معالجة ضعف الطلبة، ويستطيع مديروا المدارس كذلك ضبط الاجتماعات التي قد يكون لها تأثيراً (ريفز، 2011).

والوقت جوهرة ثمينة منحها الله للخلق فقد قال سبحانه: ﴿ وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ﴾ (سورة القصص، آية77)، وكما اعتنى القرآن الكريم بالوقت وتنظيمه والاستفادة منه، جاءت السنة النبوية الشريفة لتؤكد على هذه العناية، فقال صلى الله عليه وسلم: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن عمره فيم أفناه، وعن علمه فيم فعل، وعن ماله من أين أكتسبه وفيــم أنفقه، وعن جسمه فيم أبلاه"، رواه الترمذي(2417/4).

ويتمثل مفهوم الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط حدث معين بزمن، ويُعبّــرُ عنـــه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل (ســلامة، 1988: 16)، فـــي حــين أوردت شـــتات (2008، : 14) أنّ الوقت هو الحياة، حيث جرت سنة الله في خلقه أن تكون علاقـــة الإنســـان

بالوقت علاقة ارتباط خاص ووثيق، فكان مولده، وحياته، ومماته أحداثاً مرتبطة بالأوقات وتُقاس بالأزمان، وجاءت رسالات الهدى من السماء فألزمت الإنسان بالصلاة لوقتها، وكانت عباداتــه منذ الخليقة بأوان، فديننا الإسلامي الحنيف يحثنا على أهمية الوقت وكيفية استثماره الاســتثمار الأمثل، والوقت ظاهرة حياتية مؤكدة وهي ذات بعدين: الطبيعي والمتمثل باللحظات المنقضــية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، والبعد الثقافي المتمثل في انطباع مــدرك عــن هــذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية والمستقبلية (حمودة، 2003: 7).

ويمثل الوقت أحد عناصر العملية الإدارية، فهو أحد الموارد المتوافرة في النظام، لــذا فإنّ استثمار هذا المورد بذكاء وعقلانية من خلال إدارته وتخطيطه وتنظيمه يُساهم بدرجة كبيرة في تحقيق النتاجات التربوية بأقل جهد ممكن (حمادات،2007: 135).

وقد أكدت الحضارات الإنسانية على أهمية الوقت، وحذّر الفلاسفة والحكماء من خطر التفريط فيه وإضاعته، وفي الإسلام نجد أنّ الرسول صلى الله عليه وسلم قد أكد وبشكل كبيــر خطورة الوقت بقوله: "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفــراغ" رواه البخــاري (الرقاق، 6412)، ويقصد صلى الله عليه وسلم أنّ هناك نعمتين منَّ الله فيهما على الإنسان لكنّه لا يستغلهما الاستغلال الأمثل وهما الصحة والوقت، فليس هناك عاقل يبــذر وقتــه، ويضــيع ساعاته لأنّه في حقيقة الأمر يقتل حياته، فالعاقل هو الذي يستغل وقته وبشكل منظم ومثالي (ابن بطال، 2003؛ االفقي، 2009، أ).

وتتمثل أهمية الوقت في تأثيره على أداء المؤسسات وتطبيع سلوكها، وحيثما تكون قيمة للوقت في المجتمع فإنّ ذلك قد ينعكس على المعايير التي تقيّم أداء المنظمات الحكوميــة علــى أساسها، وعلى أنماط السلوك السائدة بين العاملين في هذه المنظمات، فالمجتمع الذي يهتم بالوقت غالباً ما يقيس أداء منظماته العامة من حيث ما تقوم به من برامج وما تُنجزه من مهــام علــى

أساس الوقت الذي استغرق القيام بهذه البرامج والمهام، وغالباً ما تعكس سلوكيات العمل التي يقوم بها العاملون في هذه المجتمعات إحساساً قوياً بقيمة الوقت وتقديراً كبيراً لأهميته (شحادة، 2005).

ويُشير الصرايرة (2010: 88) إلى أنّ كلمتي الإدارة والوقت دُمجتا معاً في مصطلح إداري واحد سمي بإدارة الوقت، تم الجمع فيه بين عنصرين من عناصر النجاح لأي مؤسسة في إدارتها لعملها وتحقيق أهدافها المنشودة، إذ لا بُدَّ منه لأي إدارة من أجل تحقيق النجاح الذي يُعد من أهم عناصر الإدارة، وتُعرف إدارة الوقت "بالعملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير أثناء ساعات العمل في فترة زمنية محددة بهدف الاستفادة المثلى من الوقت المتاح" (أبو النصر، 2009: 62).

وتظهر أهمية إدارة الوقت في الكشف عن الأخطاء أو منع حدوثها في الوقت المناسب، إذ يطول الزمن إذا كانت الإجراءات شديدة وصارمة، ويقصر كذلك إذا كانت الإجراءات نابعة من الذات، وقائمة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف (Ferner, 1995)، وترتبط أهمية إدارة الوقت بالتنظيم الإداري من نواحٍ عدة، منها تحديد مهام العاملين، وتقسيم العمل بشكل عادل، وتبسيط إجراءات العمل، إذ يُؤدي طول الإجراءات وتعقيدها وطول الفترة اللازمة التي يتطلبها إنهاء العمل إلى الملل من قبل العامل أو المستفيد، كما تعمل النماذج المُعَدّة مُسبقاً من قبل المؤسسة على توفير الوقت (ديماس، 2000).

ولإدارة الوقت مبادئ يرتبط بعضها بالتخطيط الذي يُحتم على المدير إعداد خطة ليومه قبل بداية عمله من خلال التخطيط اليومي وتحديد أولوياته وترتيب أهدافه، ويرتبط بعض منها بالتنظيم الذي يُلزم بالبدء بالأعمال الصعبة أولاً ثم البسيطة، وعدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة، مع تحديد الأعمال التي يُمكن تفويضها، وترتيب النشاطات والحلول للقضاء على

معوقات الوقت، وترتبط المبادئ بالرقابة فيقيّم ما تحقق من خلال تنفيذ الخطة (عبد الله، 2006).

ويؤكد ديفدسون (Davidson, 2002) على أنّه كلما مضى وقت أطول على عملك في بيئة معينة، ازدادت قدرتك على التعرف إلى مصادر اللهو المحتملة منذ البداية، فإذا مضى على وجودك في منظمتك الحالية عدة سنوات، لا شك أنّك معتاد على ضجيج المكتب والمبنى ومتى يجري أصحاب الخدمات اتصالاتهم وما إلى ذلك، لذا يتوجب عليك معالجة ذلك المشروع الكبير وتحتاج إلى أقل عدد ممكن من مصادر اللهو وتخصيص بعض الجهد منذ البداية للتخلص من هذه المصادر.

ويُقسم الشيخلي (2008) هدر الوقت إلى قسمين رئيسين، أولهما الهدر الاختياري حيث لا يأبه الفرد بقيمة الوقت أو بأهميته، أما القسم الثاني فهو الهدر الإجباري المتمثل بتقاطعات الآخرين الذين يهدرون الوقت ويُؤخرون إنجاز الأعمال ويُشغلون الآخرين بما هو خاص بهم على حساب ما هو خاص بالمؤسسة، فالهدر الأول يُعالج بإيجاد مسألة يهتم بها الفرد، والهدر الثاني يُعالج بعدم السماح للآخرين بوأد وقتنا، ويُشير إيكونديو وتيميلين وكولاول وأدينايك (Ekundayo, Timilehin, Kolawole, Adenike, 2005:130) إلى وجود عوائق في إدارة الوقت منها: الاستجابة للقضايا الطارئة التي تحدث في المدرسة، والحاجة إلى إجابة الاتصالات الهاتفية من وزارة التربية والتعليم.

ويُوجد نسبة من الناس أبت إلا العيش داخل الماضي منقطعة عن الحاضر والمستقبل، وعلى الإنسان أن يَستفيد من تجاربه السابقة لتكون خير مُعين لتحقيق أهدافه في المستقبل، فيجب أن تُستغل كل لحظة في حياته لتحقق أهدافه (الفقي، 2009، ب).

ويرى أبو النصر (2009) بأنّ الوقت هو الحياة بل هو عمر الإنسان وأيامه التي لا تُقدر بثمن، هو أمسه ويومه وغده، فالوقت يُمثل أحد الموارد المهمة، والنادرة لأي إنسان وأية منظمة، والوقت كمورد له خصائص عديدة منها: أنّه موزع على الكل بالتساوي، فكلنا لديه 24 ساعة يومياً، و7 أيام أسبوعياً، و52 أسبوعاً في السنة، والوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو استئجاره أو تخزينه أو ادخاره أو استرجاعه أو إطالته أو زيادة سرعته، فضلاً عن كونه أحد مدخلات العمل الإداري ولهذا يجب الحفاظ عليه والإحساس بقيمته والعمل على إدارته بشكل منظم.

ويُشير الديب (2009) إلى أنّ العالم يواجه أنواعاً متعددة ومتغيرة من التحديات والمشاكل والمتطلبات، ويحتاج إلى طرق تفكير جديدة، وأهداف جديدة، ومناهج عمل جديدة، ووسائل وأدوات عمل جديدة، وبطبيعة الحال، قادة، ومديرين جُدد يمتلكون منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والخبرات الحديثة المواكبة لطبيعة العصر والقادرة على التعاطي معه وتفعليه بشكل جيد.

والتخطيط اليومي للوقت هو الخطوة الأولى في تنظيم إدارة الوقت، وفقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعّال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، والتفويض هو الطريق إلى النجاح، ففي إدارة الوقت يمكن للإنسان أن يُنجز العديد من الأعمال في وقت واحد إذا استطاع التفويض الفعال (سويدان والعدلوني، 2004).

ويُمكن التمييز بين نوعين من الأفراد أحدهما ذوو الضبط الداخلي، والآخر ذوو الضبط الخارجي، وأصحاب الضبط الداخلي هم أفضل تكيفاً ولديهم ثقة كبيرة بالذات فهم أكثر استقلالية، وأفضل قدرة على حل المشكلات مقارنة بذوي مركز الضبط الخارجي، كما أنّ

أحكامهم مستقلة عن مطالب الآخرين ورغباتهم (جبريل، 1996: 358)، وأصحاب الضبط الخارجي يرون أنّ قوى خارجية تضبطهم كالحظ والصدفة والقدر، لذا يعزون النجاح أو الفشل إلى هذه القوى الخارجية، وهم يرون أنفسهم تحت تحكم قوى خارجية لا يستطيعون التأثير فيها، وهذا يعني أنّهم يعتقدون أنّ التعزيز غير مرتبط بسلوكهم، وهم يتصرفون وفقاً لذلك (جابري، 1993).

ويرى "روتر" (المشار إليه في هدية، 1994: 84) أنّ أصحاب الضبط الداخلي حذرون للنواحي المختلفة التي تُزودهم بمعلومات مفيدة لسلوكهم المستقبلي، ويتميزون بخطوات واثقة تمكنهم من تحسين حالة بيئتهم ويضعون قيمة كبيرة لتعزيزات مهاراتهم، ويُقاومون المحاولات المغرية للتأثير فيهم، ويكونون أكثر اهتماماً بقدراتهم.

ويُشير ليفكورت (المُشار إليه في بتيرز Peters, 2012:12) إلى المدى الذي يتمكن فيه الأفراد من الضبط والسيطرة على حياتهم، وأنّ القادة الناجحين موهبون بوجود مركز ضبط داخلي عالي المستوى، في حين أنّ القادة الأقل تميزاً لديهم ضبط داخلي متدنٍ، ويُمكن تفسير العلاقة بين مركز الضبط والقيادة من خلال حقيقة أنّ الأفراد الذين يمتلكون الضبط الداخلي لديهم إيمان مطلق بقدرتهم على تحقيق الأهداف التي وضعوها، ويشعرون بالقدرة على التغيير بالبيئة المحيطة، ويرجعون الفشل إلى التخطيط غير السليم.

وبين "روتر" خصائص ذوي الضبط الخارجي بأنّهم يمتلكون سلبية عامة، لذلك يُمكن اعتبارهم مستسلمين لما تمليه عليهم الظروف الخارجية، ويُرجعون النتائج الإيجابية أو السلبية إلى ما وراء الضبط الشخصي ويفتقرون إلى الإحساس بالمسؤولية عن نتائج أفعالهم (الغرايبة، 2002)، وميّز "روتر" بين فئتين من الأفراد: فئة الأفراد ذوي مركز الضبط الداخلي، وهم الذين يفسرون نتائج أعمالهم وإنجازاتهم الناجحة منها أو الفاشلة كنتيجة منطقية لذواتهم وقدراتهم

الخاصة وخصائصه الشخصية الداخلية (أبو ناهية، 1994؛ الزغول، 2010)، أما الفئة الثانية فالأفراد ذوو مركز الضبط الخارجي أكثر تأثراً بالمعززات الخارجية، وعادة يعزون الحوادث السيئة أو الطيبة التي تصادفهم في حياتهم إلى عوامل خارجية مثل الحظ أو الصدفة أو عوامل أخرى غير معروفة، وعليه فمثل هؤلاء الأفراد أقل ميلاً لتحمل مسؤولية ما يحدث لهم من أحداث، وعادة يبررون مثل هذه الأحداث بعوامل تقع خارج إرادتهم Ekundayo, et al. (2005; Ovdur, Mesci, Kutanis, 2011).

ويُؤكد الفقي (2007) أنّ هناك خمسة أنواع من الناس: أشخاص لا يعرفون ما يريدون: لا يفعل أي شي لكي يتقدم في حياته، فهو لا يقرأ ولا يُنمي خبراته ومهاراته والصفة الأساسية هي الشكوى دائماً، وأشخاص يعرفون ما يريدون ولكنهم لا يفعلون أي شي للحصول عليه، وأشخاص يعرفون ما يريدون وعندهم أهداف محددة ولكنهم لا يعتقدون في قدرتهم، وأشخاص يعرفون بالتحديد ما يريدون ولكنهم يتأثرون سلبياً من العالم الخارجي، وأشخاص يعرفون ما يريدون ويذهبون وراء أهدافهم بقوة حتى يحققوها.

ونتيجة لضخامة مهام مديري المدارس الثانوية فإنّهم مطالبون بإنجاز مجموعة من الوظائف كالتخطيط، وعقد الاجتماعات مع الهيئتين الإدارية والتعليمية وإطلاعهم على الأسس والشروط الواجب توافرها في الامتحانات للمراحل التعليمية كافة في المدرسة، وتطبيق أُسس النجاح والإكمال والرسوب المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم، والإشراف على توفير الكتب والمناهج المدرسية وأدلة المعلمين، ذات الطبعات الحديثة والمعتمدة، والتأكد من وصولها إلى جميع المستفيدين منها في المدرسة، وتزويد مديرية التربية والتعليم بالملاحظات الواردة من قبل المعلمين، وخدمة المجتمع المحلي، ويُلاحظ أنّ كل مهمة من هذه المهمات تحتاج وقتاً لإنجازها، والمديرون يعانون من عدم التمكن من إيجاد توازن في توزيع الوقت على المهام

حسب الأهمية والأولوية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتُساهم في زيادة فعالية أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إنّ المدرسة هي النواة الأساسية للنظام التربوي، وبالتالي فإنّ التعليم في ظل التطور التكنولوجي، واقتصاد المعرفة، يتطلب وجود قيادات متطورة ممثلة في الإدارة التربوية وعلى مختلف المستويات، ونظراً لكثرة الأعباء والمسؤوليات المنوطة بمديري المدارس، فإنهم بحاجة ماسة إلى تنظيم أوقاتهم وإدارتها بشكل جيد، إذ أنّ الوقت يُعتبر مورداً من موارد الإدارة التعليمية بصفة خاصة، لأنها تقوم بعمليات متنوعة ومتشابكة تتعلق بالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمتابعة ضمن مدة زمنية مُحددة، وحُسن ترتيب الأولويات في أي من هذه المهمات الإدارية ينعكس إيجاباً على نتائج العملية التعليمية، وقد لاحظ الباحث من خلال كونه مدرس في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة إربد أوجه قصور في التوازن بين أداء مدراء المدارس لتلك المهمات والوظائف الإدارية والفنية وفقاً لترتيب أولويات إدارة الوقت، ووجود مركز ضبط خارجي من خطر على تحقيق النتاجات التعليمية، لا سيما ونحن نعيش في عصر يمتاز بالتنافسية، والتقدم السريع، مما يتطلب منهم التعامل مع المواقف الحياتية بشكل عام والإدارية بشكل خاص التي تواجههم بمستوى عالٍ من الشعور بالمسؤولية تجاه المهام المنوطة بهم، وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء أولويات إدارة الوقت وعلاقتها بمركز الضبط في ضوء الإجابة عن آداتي الدراسة، ويُمكن تلخيصُ مشكلةِ الدِّراسة في الإجابةِ عن الأسئلةِ الآتية:

1- ما أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في أداء مهامهم الإدارية من وجهة نظرهم؟

2- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بين أولويات إدارة الوقت ومهامهم الإدارية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

3- ما نوع مركز الضبط لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظرهم؟

4- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد العينة في نوع مركز الضبط تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

5- هل هناك علاقة ارتباطيه بين أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد ومركز الضبط لديهم؟

6- ما المقترحات التي يبديها مديرو المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في أداء مهامهم الإدارية؟

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1- التعرف إلى أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في أداء مهامهم الإدارية والكشف عن نوع مركز الضبط لديهم.

2- التعرف إلى أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي) في تحديد أولويات إدارة الوقت وفي تحديد مركز الضبط لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد.

3- الوقوف على العلاقة بين أولويات إدارة الوقت ومركز الضبط لدى المديرين.

4- التعرف إلى مقترحات مديري المدارس لتفعيل أولويات إدارة الوقت في أداء مهامهم الإدارية.

أَهميَّةُ الدِّراسةِ

تنبع أهمية الدراسة من أهمية عنصر الوقت كونه مصدراً من مصادر الإدارة، وحتى لا يكون عُرضة للهدر فيؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف التربوية، كما أنّ طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بمكافحة الفساد مادياً ومعنوياً فضلاً عن كونها من أوائل الدراسات – في حدود علم الباحث – التي عملت على ربط موضوع الوقت بمركز الضبط في الوقت لدى المديرين، ويُتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة صانعو القرار، وراسمو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم، ومديرو المدارس والمشرفون التربويون والمعلمون والمهتمون بهذا الموضوع وطلبة الدراسات العليا والباحثون.

وعليهِ تتلخَّصُ أهميَّةُ هذهِ الدراسةِ بالآتي:

1. من المُؤمل أن تكون الدراسة الحالية من أوائل الدراسات المحلية والعربية، التي تُخضع موضوع أولويات إدارة الوقت وعلاقتها بمركز الضبط لدى مديري المدارس للبحث والدراسة، لذا يُتوقع من هذه الدراسة أن تُسهم بشكل كبير في إثراء المكتبة العربية بموضوع جديد.
2. من المُؤمل أن تُمكِّن الدِّراسة الحالية مديري المدارس على اختلاف مستوياتهم، من التعرف إلى أولويات إدارة الوقت مما ينعكس إيجاباً على العملية التَّعليمية التَّعلُّمِية.
3. كما يُؤمل أن يستفيدَ الباحِثون والدَّارسون من أدوات هذه الدراسة في دراسات تربوية مستقبلية لاحقة، وما تُسهم به هذه الدراسة من خلال نتائجها في فتح الطريق للعديد من الباحثين للقيام بدراسات أخرى ضمن هذا المجال.

4. ومن المُمكن أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة الحالية، في إعداد خطة لكيفية تفعيل مركز الضبط لدى أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في المدارس، بحيث يُسهم بشكلٍ فاعِلٍ في تطوير المهارات والكفايات المهنية لديهم، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم.

التَّعريفاتُ الاصطلاحيَّة والإجرائيَّة:

اشتملت الدراسة على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

الأولويات: "تلك القاعدة المبنية على فهم الأنسب والأجدر من الأعمال، ومعرفة راجحها من مرجوحها، بناء على العلم بأهميتها، وبالواقع الذي يتطلبها بغرض تحقيق الأهـداف بأقـل الأضرار" (رحال وصالح، 2006: 133)، ولأَغراض هذِه الدِّراسة تُعرَّف أولويات إدارة الوقت بأنّها عملية ترتيب المهام والأعمال حسب درجات الأهمية، بحيث يـتمكن مـديرو ومـديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد من تحقيق الأهداف المنشودة في الوقـت المتـاح، وتُقـاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة أولويات إدارة الوقت المستخدمة فـي هذه الدراسة.

الوقت: "هو الجزء من الزمن والذي يُعد وحدة قياس تُمثل فترة معينة لها بداية ونهاية وما بين البداية والنهاية تكمن قيمة ذلك الزمن من خلال ما تم فيه من عمل وما بذل فيه من جُهد" (الغامدي، 2008: 8)، ولأَغراض هذِه الدِّراسة يُعرَّف الوقت بأنّه الزمن الذي يُستغل للتركيز على النشاطات التي تجعل المدير قائداً فعالاً في بيئته الداخلية، بحيث تُنجز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.

مركز الضبط: "الطريقة التي يُدرك بها الفرد العوامل المسببة لنتائج سلوكه سواء أكانت النتائج مُرضية كالثواب بجميع أنماطه، أم غير مرضية، كالعقـاب بجميـع أشـكاله" (دروزة،

2007: 445)، ولأغراض هذِه الدِّراسة يُعرَّف مركز الضبط بأنّه مجموعة العوامل التي يعتقد المديرون بأنّها المسببة لنتائج إدارة أوقاتهم، وهي ترجع في الوقت نفسه إما إلى ذواتهم وقدراتهم ومهارتهم وتصميمهم وبذلك يكون مركز الضبط داخلي، وإما إلى عوامل خارجية وليس لهم السيطرة عليها مثل الحظ والصدفة والقدر والبيئة الخارجية، وبذلك يكون مصدر الضبط خارجي، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس مركز الضبط المستخدم في هذه الدراسة.

حُدودُ الدِّراسةِ:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم.
- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد والبالغ عددهم 234 مديراً ومديرة.
- **الحدود الزمانية:** طُبقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2012 /2013.

الحدود المقاسية: اقتصرت الدراسة على استخدام استبانه لقياس أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد، ومقياس "روتر" المُعرب والذي تم توظيفه لهذه الغاية، كما تم استخدام منهج البحث النوعي من خلال إجراء مقابلات مع 24 مديراً ومديرةً ممن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة إربد، ويُمكن تعمِيم نتائِج الدراسة في ضوءِ المحدداتِ السابقة وتُعتبر أيضاً مدى جِدِّية أفراد الدراسة في الإجابة عن أداتي الدراسة هي مُحدد لدقة نتائج الدراسة، ويتحدد تقييم نتائج الدراسة من خلال مدى صدق وثبات أداتي الدراسة.

الفَصلُ الثَّاني
الأدب النَّظري والدِّراسات السَّابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز الموضوعات المتعلقة بالأدب النظـري والدراسـات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لذلك:

أولا: الأدب النظري

لقد تناول الباحث موضوع أولويات إدارة الوقت ومفهوم الوقت، وأنواعه وخصائصـه، وتوضيح صعوبات إدارة الوقت وعلاجها، وواجبات ومهام وسمات المدير، والأنمـاط القياديـة للمدير في إدارته للوقت، كما يشتمل هذا الجزء على مفهوم مركز الضـبط وتوضـيح أبعـاده ونظرياته ومميزات أصحاب الضبط الداخلي والخارجي، والعوامل المؤثرة بمركز الضبط.

أولويات إدارة الوقت

يُعد تحديد الأولويات وترتيبها من أهم مجالات إدارة الوقت، فترتيب الأولويات يتنـاول ثلاثة عناصر رئيسة هي: الموضوعات (الأنشطة)، والأفراد، والمستندات (الأشياء المسـاعدة)، فالموضوعات يفضل ترتيبها بشكل يومي حسب أهميتها، والأفـراد حسـب القـدرة والكفـاءة والمهارة، والمستندات حسب ارتباطها بالموضوعات التي يبحثها المـدير (الخضـيري، 2000: 81).

ويذكر عبد الدايم (المشار إليه في الخريشة، 2005: 5) "أنّ تحديد الأولويـات يُعـد عصب العملية التخطيطية في التربية، فالأولويات في الخطة التربوية بمثابة الملامح التي تُعطيها صورتها الحقيقية وتُفرقها عما سواها، ويُنظر إلى موضوع الأولويات ضمن إطـارين همـا: تحديد أولويات التربية ضمن الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة، وتحديد الأولويات ضـمن

إطار التربية نفسها"، وللأولوية تعريفات عدة منها: "هي أداء أي وظيفية في الخطة بناء على دواعي الحاجة إليها" (درة، 1989: 4)، وتُعرّف بأنّها "القطاعات والعمليات التي تُعطى أولوية عن غيرها في الخطة، وهي عنصر حيوي في إستراتيجية التخطيط" (السقا،1995: 13)، ويُقصد بها "وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها" (سعادة، 2003: 217)، وهي "تقرير الأهداف والمجالات والنشاطات التي تكون أولى من غيرها بالتقديم، ومن تُمثل حاجة ضرورية مُلحة ونُعطيها العناية الكبرى والقسط الأكبر من الاهتمام والإمكانيات المادية والمالية والبشرية عن غيرها من الأهداف والمجالات والنشاطات المقدمة والمعروضة أمام المخطط التربوي" (الخريشة، 2000 : 15).

ويلحظ الباحث من خلال التعريفات أنّ امتلاك مهارة ترتيب الأولويات يُعد حاجة ضرورية ومُلحة تُشعر بالثقة والقدرة على الإنجاز، ولأنّ الفرد يرغب في تحقيق الأفضل، فعليه التكيف مع المستجدات، ويَستغل الوقت ويستفيد منه، وأنّ من يُتقن تحديد الأولويات يستطيع أن يسيطر على وقته بشكل أفضل.

وأورد سويدان والعدلوني (2004: 33) أربعة تقسيمات للمهام هي: أمور مهمة وعاجلة: مثل الأزمات الطارئة والمهام التي اقترب موعدها ولا يُمكن تفويضها، وأمور مهمة غير عاجلة: مثل إعداد الخطط والنشاطات الرئيسية ويُمكن تفويض جزء منها، وأمور غير مهمة وعاجلة: مثل المكالمات التلفونية والزيارات ومن الأفضل تفويضها، وأمور غير مهمة وغير عاجلة: مثل الأمور الروتينية والقرارات البسيطة وهذه يجب تفويضها.

مفهوم الوقت

تعددت تعريفات الوقت، "فالوقت هو المورد الذي لا يُمكن شراؤه، ولا يتجدد ولا يُمكن تعويضه إذا ضاع" (عبد الله، 2006: 39)، وهو"رأس المال الحقيقي للإنسان لأنّه يمضي إلى

الأمام دون تأخير أو تقديم ودون توقف أو تراكم ودون إلغاء أو تعديل" (عبد المنعم ومصطفى، 2008: 95)، ويتألف الوقت "من ثوان، ودقائق، وأيام، وأسابيع وشهور وبضع سنين، فإذا وصلنا إلى السنين العديدة نكون بصدد الزمن وهو أكبر من الوقت" (الشيخلي، 2008: 11)، ويتمثل مفهوم الوقت "بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويُعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل" (الصرايرة، 2010: 82)، ويُقصد به "الكم المنقطع من الزمن، سواء أكان هذا الكم قصيراً أم طويلاً" (عبد العليم ومحمد، 2010: 289).

خصائص الوقت

يتميز الوقت بمجموعة من الخصائص منها: الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم، حيث يحق لجميع الأفراد استغلاله وفقاً لمطلق إرادته وكامل اختياره، وقابل للاستغلال والاستثمار وبدون حدود لأنّ الوقت يُعتبر نمط الحياة، ولا يُمكن إنتاجه أو شراؤه أو الحصول على المزيد منه، ويحتاج الوقت لفهم شامل وعميق له (الشرمان،2005: 27-30).

أنواع الوقت

تعددت تقسيمات الوقت لدى المتخصصين، لذا ارتأى الباحث أن يعرض بعض هذه التقسيمات، فيقسمه قدلو Goodloe وزملاؤه (المشار إليه في عليان، 2005: 19) إلى أربعة أقسام هي: الوقت الإبداعي: يُخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، والوقت التحضيري: يُمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء بالعمل، والوقت الإنتاجي: يُمثل الفترة الزمنية التي تُستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، والوقت غير المباشر أو العام: يُخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلاقتها مع غيرها.

بينما قسم البخاري (المشار إليه في الخطيب ومعايعة، 2009: 147) الوقت إلى: الوقت المادي الميكانيكي: وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة الزمنية التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، والوقت االبيولوجي: الوقت الذي يقاس في تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد ولكن أحدهما أكثر نضجا من الآخر، والوقت النفسي: هو الشعور بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك، إذا كان سعيداً أو سيئاً، فتمر الدقائق في الحدث السييئ كأنّها ساعات، والوقت الاجتماعي: الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية.

وأضاف عبد العليم ومحمد (2010: 290)، نوعاً آخر من الوقت وهو الوقت الميتافيزيقي ويُعبر عنه بوقت ما وراء الطبيعة ولا نعرف عنه إلا ما ورد في الكتب السماوية مثل اليوم الآخر والوقت في الجنة والنار، وهناك من قسمه إلى قسمين آخرين هما: الوقت المضبوط: وهو الوقت الذي يُمكن تنظيمه وإدارته والاستفادة منه، ومن تلك الأوقات ما يكون مخصصاً للدراسة أو للعمل المؤسسي، ففي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله، والوقت غير المضبوط: وهو الوقت الذي يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خُصص له، ومنها الأوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة (القعيد،2001، : 73).

مفهوم إدارة الوقت

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، ويُعد تكوين القيم تجاه الوقت عملية معقدة لدى الأفراد، وهي من أكثر

الصفات تأثراً بالظروف المحيطة، إذ تتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة، وتُعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل التوتر والحدة والقلق والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر (عبد العليم ومحمد،2010: 291).

وبعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، توصل الباحث إلى عدة تعريفات لإدارة الوقت، فيُقصد بها "قدرة المدير على تنظيم وقته بما يتناسب ومتطلبات تحقيق الأهداف بفاعلية، وذلك من خلال تخصيص وقت أطول للأعمال التي تُسهم في تحقيق الأهداف، وبالتالي تُعرف المدير كيفية توظيف الوقت من خلال السجلات، بهدف التعرف على الأنشطة التي يقوم بها المدير ولا ضرورة لها، أو يمكن تفويضها للآخرين" (الجمل، 1994: 9)، وهي"عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدى الأفراد، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل" (القعيد، 2001: 295).

ويُقصد بإدارة الوقت "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بهدف استثماره استثماراً اقتصادياً أمثل في تنفيذ مُجمل الأعمال الإدارية والفنية لمدير المدرسة لتقليل نسبة الهدر فيه" (العمرو، 2002: 13)، وهي "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وعلم واستثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والمتابعة والاتصال" (عبوي، 2007: 23)، كما تُعرّف بأنّها "جدول زمني محدد يضعه الإداري بما يناسب مهام العمل المطلوبة منه، بحيث يتم إنجازها بصورة اقتصادية وبشكل فعّال وفق الجدول المحدد" (Taylor, 2007:4)، وتُعرّف إدارة الوقت كذلك "بأنّها تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فاعلا" (حمادات، 2007: 136)، وهي" استثمار المدير بشكل عام لوقت العمل الرسمي من خلال تنظيمه بشكل فعّال فيما يعود بالفائدة على ذاته ومؤسسته، الأمر الذي يتطلب توزيع الواجبات

اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية في محاولة لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك" (السلمي، 2008: 8)، وهي "عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآنية والمستقبلية" (الغامدي، 2008: 8).

وإدارة الوقت هي "مجموعة من المهارات الفنية والإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة أثناء عمله لتنظيم سير العملية التعليمية بكفاءة، وذلك من خلال وضع الأهداف والأولويات وحل المشاكل التي تواجهه في فترة زمنية محددة" (الأسطل، 2009: 8)، وهي "المهارة المكتسبة التي تُساعد الفرد على القيام بأداء أعماله بوجه صحيح في حدود الوقت المتاح بم يحقق له السعادة والتكيف" (الزهراني، 2010: 10)، كما أنّها "الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانات المتاحة وتوزيع الوقت بين المهام المختلفة بحسب الأهمية والأولوية بالطريقة التي تؤدي إلى إنجازها في الوقت المحدد وتحقيق الأهداف المطلوبة" (القرشي، 2010: 7)، وهي "ترشيد استخدام الوقت من خلال وضع الأهداف التي تحد من هدر الوقت، ويتم ذلك عبر وضع الأولويات، واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف المتوخاة بفعالية"(Hastrup, Kolawole & Adenike, 2013: 114).

ومن خلال ما سبق يتضح أنّ إدارة الوقت بالنسبة للمديرين مهمة إدارية تحتاج إلى تأهيل وتدريب وممارسة، ورغبة وقدرة على استخدام الطرائق المُثلى لاستخدام الموارد التعليمية المادية والبشرية من أجل تعليم المديرين وتدريبهم تدريباً شاملاً ومتكاملاً حاضراً ومستقبلاً، لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لمواكبة مستجدات العصر، وكذلك تتضح العلاقة بين تحديد الأولويات وإدارة الوقت، فإدارة الوقت هي تقدير الأولويات من الأعمال الهامة التي لها الحق في التقدم على غيرها، وتنال وقت المديرين والعاملين في التنظيم خصوصاً لكون مدير المدرسة يتعامل مع مجموعة من الأهداف التي قد تتعارض فيما بينها، وحتى يكون المدير

قادراً على إدارة أعماله اليومية بطريقة تضمن له الراحة والوقت الكافي، فعليه التخلص من العشوائية وتحديد الأشياء المهمة والضرورية التي تتطلب إنجازا سريعاً معتمداً على وضع الخطط العملية التي تمكنه من تقليص حجم الضغوطات، وبذلك يتحرك بخطوات ثابتة نحو الهدف المرسوم، ولذا فإنّ على المديرين أو المرؤوسين أن يقدروا درجة الأهمية من حيث الوقت الذي سيبذل، والجهد، والكلفة، لكي يخرج بمنظومة عمل تركز على الأمور الرئيسية في العمل، وفي نفس الوقت لا تهمل الجزئيات.

أهمية إدارة الوقت

تحتل الإدارة موضعاً هاماً بالنسبة لجميع المؤسسات في المجتمع، فالمستوى الحضاري الذي يُحققه الإنسان والمتمثل في كفاءة تلك المؤسسات، ما كان ليتحقق إلا بجهود القائمين على إدارتها، ولقد أصبح من الحقائق المُسلم بها وجود ارتباط بين الإدارة وبين المستوى الذي يحققه مجتمع معين، لذلك على الإدارة ممارسة وظائف معينة لتحقق أفضل ما يُمكن تحقيقه من استخدام الموارد المادية والبشرية للوصول للأهداف (إسماعيل، 2009: 13).

ويُعد استخدام إدارة الوقت بشكل فعّال من أهم المهارات التي يحتاجها المديرون ، ويعمل كل منهم على الارتقاء بسلوكه وعاداته بالشكل الذي يحقق أعلى درجة من استغلال الوقت، ويقوم كل منهم بتدريب ذاته على حسن استغلال الوقت حتى يُصبح الأمر لديهم عادة سلوكية، وتحتاج عملية إدارة الوقت لرؤية شاملة ذات طابع تشاركي، وتقوم على الإشراف الدقيق والتفاعل بين المديرين والعاملين والتكيف المرن مع المستجدات (عليان، 2005: 91)، فلم تَعد إدارة الوقت تُمثل مهارة كمالية للمدير، فالوقت يتربع على قمة عناصر ومؤشرات النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف (الطراونة ومبسلط، 2012: 7).

وإنّ الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة فعالة للموارد والكوادر البشرية، وتُعطي بُعداً ارتقائياً لضرورة التقدم العام، حيث تساعد إدارة الوقت على التحديد الجيد والواضح للاختصاصات بحيث لا يكون هناك تعارض وتضارب، وتعمق الشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام، ومن أسباب عدم فعالية إدارة الوقت غياب المهارات والمعرفة، وعدم الاهتمام والتحفيز، وغياب الدوافع والمكافآت، وفقدان مهارات الاتصال، وغياب أساليب وأدوات تكنولوجيا الوقت (النجار، 2009: 95).

والوقت عنصر حيوي هام في حياة الإنسان سواء أكان على مستوى الفرد أم المؤسسات، وهو من موارد الإدارة المهمة، ويُؤثر في طرق استخدام الموارد الأخرى ووعاء لكل عمل وإنتاج، ورأس المال الحقيقي للإنسان، وقد كان الاهتمام بالوقت منذ القدم إلا أنّ الاهتمام به في الفكر الإداري بشكل بارز جاء في نهاية الخمسينات، وأبرز أنّ قدرة المدير على تنظيم وقته بما يتناسب ومتطلبات تحقيق الأهداف، ويُعتبر مؤشراً أساسياً لقياس مدى فعاليته، ولذا يحاول استغلال وقته الاستغلال الأمثل (عبيدات، 2007: 11).

ويذكر لوفلي وسميث (Lovely & Smith, 2004:35-38) أنّ أهمية إدارة الوقت لدى مديري المدارس تبرز في جوانب عدة منها: حاجة المدير إلى اتخاذ الكثير من القرارات وبالتالي فإنّه بحاجة إلى جدول زمني لاتخاذ القرار وتنفيذه بعقلانية وفعالية، وتُمكّن الإدارة الرشيدة للوقت من إكساب المدير استراتيجيات وضع الأولويات والتأقلم مع الأحداث الطارئة والقرارات العاجلة، وتُدرب المدير على المهارات القيادية ومواجهة الضغط، واتخاذ القرار في المكان والزمان المناسبين.

يُعتبر الوقت أحد العوامل الهامة والثمينة في أي مجهود بشري بقصد تحقيق هدفٍ ما، ويجب أن يُستغل هذا العامل بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المطلوبة، فهو واحدٌ من أندر الموارد

في العالم وأكثرها تجدداً، فالوقت يُعني المال، ويُعني الفرص التي لا تُعوّض ما لم يتم استغلالها، كما يُعد الوقت من أكثر الموارد التصاقاً في الحياة، وتُعد إدارته من أكثر أساليب الإدارة صعوبة، حيث تتطلب قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (العلاق، 2009: 5)، وعليه " فإنّ المديرين يتعاملون مع الوقت وفق مبدأين: اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ومعالجة المشكلات والموضوعات بالتسلسل السليم وفي الوقت السليم" (كينان، 1995: 24-25).

صعوبات إدارة الوقت

أوضح أبو النصر(2009: 47-50) مضيعات الوقت في سبع وظائف إدارية وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، والاتصالات، وصُنع القرار، ففي التخطيط تتلخص في عدم وجود أهداف وأولويات، وفي التنظيم تتمثل في خلط المسؤولية والسلطة، وفي التوظيف تتمثل بوجود موظفين غير مدربين، وفي التوجيه تكون في التفويض غير الفعّال، وفي الرقابة يكون نقص في الانضباط الذاتي، وفي الاتصالات تتمثل بالاجتماعات غير المخططة وغير المنظمة، وفي صُنع القرارات يكون التردد أو التأجيل، أو سرعة القرارات.

ويترتب على المديرين ذوي المستويات الدنيا حل عدد من المشكلات في كل يوم أكثر مما يفعل المديرون ذوو المستويات العليا، حيث أنّ المشاكل التي تعترض المديرين من المستوى الأدنى هي بالطبع مشاكل أصغر وأبسط، ولكنها تأتي وبأعداد يصعب تفاديها، فعشرة مشاكل في الساعة ليست أمراً عادياً، لذلك فإنّ المديرين في المستوى الأدنى لا يُمكنهم تأخير إيجاد حلول، وتأخير اتخاذ القرارات، فإذا لم يستجيبوا لذلك بسرعة فإنّ التشويش أو الاضطراب سيزداد وستتراكم المشاكل في انتظار إيجاد الحلول، ولأنّ المشاكل على مستوى الإدارة المتوسطة

والعليا تُعتبر أكثر تعقيداً وغالباً ما يكون لها مضامين بعيدة المدى، فهناك اتجاه طبيعـــي لـــدى المديرين لتأجيل حلها (بيتل، 1999: 112).

ويتعرض مدير المدرسة إلى ضغوط نفسية في الإدارة قد تعود إلى أحد الأسباب الآتية: ضعف مستوى الإنجاز عند بعض المعلمين وسرعته لدى الآخرين، وتأخر بعض المعلمين عن الدوام، وكثرة مقابلة أولياء الأمور العشوائية، وغياب بعض المعلمين، والمدرسين الجدد وقلة خبرتهم بالأساليب التربوية، وكثرة الأعمال التي تحتاج إلى متابعة عند المعلمين (فرح، 2010: 372-375) .

ويُشير بني مفرج (2012: 215-216) إلى مجموعة من المعوقات في تطوير الأداء الإداري في المدرسة منها:

- نُدرة وجود حوافز مهنية وإدارية تقدم لمديري المدارس.
- تقيد مديري المدارس بالصلاحيات التي تمنح لهم.
- الحجم الكبير للمهام التي تقع على عاتق مديري المدرسة الثانوية.
- مقاومة بعض مديري المدارس الثانوية لتفعيل اتجاه التغير في مدارسهم.
- القرارات والتعميمات الكثيرة التي ترهق الكاهل الإداري وتجعله ينفذها على حساب أعمال أخرى.
- النقص الكبير في التدريب للكوادر الإدارية والتدريسية.
- نشوء الصراعات الداخلية الكثيرة بين المديرين والعاملين نتيجة غياب روح الجماعة.
- الاهتمام القليل بجانب الوقت في أعمال الإدارة المدرسية سواء أكان في التخطيط أم التنفيذ.

معالجة صعوبات إدارة الوقت

عندما يتعلق الأمر بتطوير منظور جيد بخصوص إدارة ناجحة للوقت، على القائد تقبل حقيقة بأنّه طوال حياة المرء لا يوجد ما يكفي من الوقت لمواكبة كل شيء، وإنجاز كل شـــيء، وعلى المدى الطويل عليه القيام بمجموعة أمور حددها (روسش، 1996: 56-58) على النحو الآتي: حَدّد القيمة العالية والمتدنية لكل ما يجب، وما يُفترض فعله، وَتَريّث قليلاً وألــق نظــرة مجردة على النتائج وصنف النتائج إلى ما يُمكنك فعله، وما لا يُمكنك فعله، وما تريد وما لا تريد القيام به، وما يُمكنك التخلص منه، وركز على ما يهمك بشكل كبير، وحاول أن تجد هدفاً واحداً على الأقل يُمكنك التخلص منه، والذي إذا لم يتم إنجازه لن يترك خسارة كبيرة، واحتفظ بقائمــة للواجبات ذات القيمة المتدنية والتي لا تود التخلص منها، وعندما تتاح الفرصة اختــر واحــدةً منها.

إنّ سر نجاح القادة في مهامهم وفي توجيه العاملين هو معرفتهم بطبيعة العمل وأبعـــاده الذي يديرونه بأنسب الطرق والأساليب لأدائه، وذلك حتى يكون تعليمهم وتـــدريبهم لغيـــرهم ذا معنى وجدوى وينال الثقة والقبول من العاملين، وكذلك لا بدّ لهم من المعرفة بطبيعـــة الســـلوك البشري وأسس تعديله، وبمبادئ التعلم السليم، وفهـــم دوافـــع الآخـــرين وانفعـــالاتهم، وأنمـــاط شخصيتهم (الختاتنة، 2011: 46)، وهناك فرق بين الرغبة والقدرة لدى العـــاملين، فالرغبـــة متعلقة بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجته إضافة إلى العوامل المتعلقـــة بـــالتكوين الاجتماعي والحضاري، أما القدرة فتتعلق بالجوانب المعرفية اللازمة لأداء العمل مثل المستوى التعليمي والتدريب والمهارات الشخصية (الصوص، 2008: 17).

ويؤكد الفقي (2007: 64) أنّ من أكبر التحديات التي يواجهها الإنسان في حياته هـــي تحدياته مع نفسه، أي أنّ التحديات لا تحدث من العالم الخارجي سواء أكان ذلك من الأشـــخاص

أم الأماكن أم الأشياء، ولكن بسبب التحديات والمؤثرات الداخلية، ويُضيف الأعظمـي (2010: 123-124) بأنّ الفرد كائنٌ إنسانيٌ قبل أن يكون اجتماعياً بالفطرة، فكل سلوكياته تتأثر ببيئتـه وتركيبته النفسية قبل أو في أثناء أو بعد العمل، ومن هذه العوامل نجد الدوافع ، فالدافع عنصر انفعالي يعمل على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق الهدف، وقد يكون هذا العنصر خارجياً وهنـا يصبح الدافع هدفاً يعمل الفرد على تحقيقه رغبة في التوصل إلى حالة التوازن النفسي، كما قـد يكون داخلياً وهنا يصعب تحديد معناه نظراً لارتباطه بمجموعة العوامل النفسية الداخلية للفرد.

إنّ الأساليب التي تستخدم لإدارة الوقت ما هي إلا انطباعات وتعـابير عـن المفـاهيم والمواقف والأهداف التي يُؤمن بها الإداري ويسعى إلى تحقيقها، لذلك لا بدّ من الاقتنـاع بـأنّ إدارة الوقت الفعّالة ليست فقط ما هو موجود ضمن المفكرة اليومية، بل هي القدرة على إحداث التغير في الاتجاهات والقيم والمفاهيم والسلوك ومن الأسباب التي تدعو إلى استخدام إدارة الوقت بصورة فعّالة، تلك التي بينها اللوزي (2003: 175) بالآتي: تشجيع الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي، والعمل على تقليل التكاليف المادية وغير المادية، وإدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة والوسائل وزيادة الإنتاجية، والوقـوف علـى معرفـة مسببات ضياع الوقت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.

ويقترح أبو شيخة (1991: 131) مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت ومنها:

- **الزوار:** المدير هو إنسان، والإنسان اجتماعي بطبعه وبالتالي فإنّه لا يستطيع أن يقضي على مشكلة كثرة الزوار للمدرسة، وليس المقصود إلغاء الزيارات، بل السيطرة عليها، ومـن ذلك يتقبل المقاطعات وينظر إليها ببساطة أنّها جزء من وظيفته، ويعلق ساعة في مكـان بارز، بما يتيح له وللزائرين رؤيتها، لأنّ في ذلك تذكيراً للمدير ولهم بأنّ الوقت يمضـي بسرعة.

– الهواتف: يُستخدم الهاتف عادة لتحقيق أهداف معينة، فاستخدامه أكثر فعالية من أية وسيلة اتصال أخرى ، ولكن على المدير معرفة متى يستخدم الهاتف .

والإدارة هي عبارة عن فن إنجاز العمل عبر أشخاص آخرين، والواقع أنّ المديرين الأكثر فاعلية بارعون في تفويض المهام والواجبات إلى الآخرين وضمان إنجاز تلك الواجبات بنجاح، لذا يُعتبر التفويض مهماً لمهنتك لأنّ مقدار الوقت المُمكن توفيره بفضل التفويض هائل حقاً، لذا على المدير قبل تفويض مهمة معينة إلى شخص آخر عليه معرفة أمور عدة عن ذلك الشخص كحجم العمل، والمهارات التي لديه، ونوع الإشراف اللازم، فإذا فهم الأشخاص الذين يُفوضهم تزداد فرصة تفويضه وتحقيق أهداف بفاعلية (ديفدسون، 2002: 28).

ومع تطور الحياة وتزايد التوجهات المادية للبشر ازداد إدراكهم بأنّ الوقت يمر بسرعة كبيرة، مما دفعهم نحو البحث عن طرق فاعلة للتعامل مع أولويات إدارة الوقت، والخصائص التي ينبغي مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه هي: الفعّالية، والكفاءة، والراحة وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر، بحيث يُحقق التأثير المرغوب به، بأقل قدر من هدر الوقت في جو يسوده الأمن الوظيفي (حمودة، 2003: 8-9).

ثمار إدارة الوقت

إنّ لإدارة الوقت ثماراً ذكرها الشرمان (2005: 188-190)، منها: احترام أوقات الناس والاستفادة القصوى منها لصالح الأمة، وعدم ذهاب بعض الأوقات هدراً وبدون فائدة، وحسن استثمار مراحل الحياة لدى الناس، فالشباب يُوجهون في مجالات معينة، وكبار السن في مجالات أخرى، والنساء في مجالات تناسبهن، والتخلص التدريجي من الروتين، والتخلص من بعض السلوكيات السلبية والأعمال غير المهمة، وبما أن العنصر البشري يُمثل عصب العملية

الإدارية وأداتها الفاعلة والمؤثرة؛ فهو الوحيد القادر على التجديد والتطوير والابتكار، والقادر على توظيف المعلومة والاستفادة منها وتطويرها وتعديلها، فالعنصر البشري عندما يدخل إلى عالم الإدارة يحمل معه تراثه الحضاري والفكري ومشاعره الشخصية حيث يُعد كل فرد في المؤسسة وحدة مستقلة في طابعه الخاص، وإذا كان هناك اتفاقٌ حول أهمية العنصر البشري في الإدارة فإنّ هذا يُبرر ضرورة دراسة السلوك الإنساني سواء على مستوى الفرد أم الجماعة وهذا يُساعد الإدارة في الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد، ومعرفة الحاجات المادية والنفسية الاجتماعية لهم، وهذا يُمكّن الإدارة من القيادة الفعّالة وخلق الجو المناسب من العلاقات الإنسانية ووضع الشخص المناسب في مكانه المناسب (المرسي وإدريس، 2001: 39-40).

وللإدارة وظائف منها خلق جو مرضٍ في المدرسة، ففي بعض المدارس نجد المنـــاخ الملائم للعملية التربوية، فالمدرسون تسودهم المحبة والسعادة فيما بينهم ومع طلابهم، والـــبعض الآخر على النقيض من ذلك، ومرجع الفرق بينهما يعود في الغالب إلى الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع الهيئة التدريسية والى أسس العلاقات معهم (أســعد، 2005: 139-140)، لذلك أصبح من الضروري على المسؤولين في وزارة التربية أن يُخصصوا للمدرســة شخصــاً متفرغاً يُنظم ويُوزع الأعمال الفنية بين المدرسين كلّ في تخصصه وبين الإداريين كــل فـــي عمله، ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة، ويُراقب سير العاملين فيها بدقة، هــذا بالنســبة لمهامه في البيئة الداخلية للمدرسة، أما مهمته في البيئة الخارجية فعليه التواصل معها كأوليــاء الأمور، وإدارة التعليم، والمراكز الثقافية، والتربويـــة والاجتماعيـــة، والمــدارس النموذجيـــة (إسماعيل، 2006: 24)، وعليه يُعدُّ المدير العقل المفكر والمدبر للمدرسة الذي ينظر في الأفاق البعيدة ويحدد الاتجاهات، ويرسم طريق الوصول إليها ومن ثم يحتاج إلى عقلية ابتكاريه قادرة على إنتاج الأفكار الابتكارية المتجددة وغير التقليدية (الديب، 2009: 34).

واجبات مديري المدارس ومسؤولياتهم

حُددت مهام مدير المدرسة ومسؤولياته، كما وردت في بطاقة وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم 5 لسنة 2007، بمقتضى المادة 17 من نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم 46 لسنة 2001 وتعديلاته، الصادرة بالجريدة الرسمية رقم 4852 بتاريخ 2007/9/16، (انظر الملحق ي) بالآتي:

1- يُعد مدير المدرسة خطةً سنويةً تنطلق من واقع المدرسة تشمل مجالات العمل كافة داخل المدرسة منها : الطلبة، والمعلمون، والمنهاج، والامتحانات، والتأهيل، والإشراف، والإرشاد التربوي، والمرافق المدرسية (المكتبة، المختبرات العلمية، الحاسوب)، والنشاطات المدرسية، والمجتمع المحلي، والبيئة المدرسية.

2- يُوزع مدير المدرسة المباحث المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم وإمكاناتهم وحاجات البرنامج التعليمي في المدرسة، ويشرف على إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي.

3- يُعزز مدير المدرسة دور المدرسة الاجتماعي ويفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء الأمور - بالتعاون مع المرشد - ومؤسسات المجتمع المحلي، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة. استرجع في 15اب، 2013، من المصدر http://www.moe.gov.jo

ويُمكن تصنيف وظائف مدير المدرسة إلى ثلاثة جوانب متداخلة فيما بينها هي:

أولاً: الجانب الإداري: وتتمثل أهم وظائف مدير المدرسة في هذا الجانب بالآتي:

- التخطيط ووضع برنامج العمل المدرسي.
- توزيع الطلبة على الفصول الدراسية وفق القواعد المعمول بها.
- إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين.

ثانياً: الجانب التربوي الفني: وتتمثل أبرز المسؤوليات التربوية والفنية لمدير المدرسة بالآتي:

- الإشراف على عمل المعلمين في المدرسة.
- تقويم أعمال المعلمين وجهودهم ومشروعاتهم.

ثالثاً: الجانب الإنساني والاجتماعي: ومن أهمها:

- احترام شخصية كل من يعمل في المدرسة وتقدير أفكارهم ومقترحاتهم.
- بناء علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم (الدعيج، 2006: 160).

كما يمكن تقسيم المهام الوظيفية للمدير إلى أربعة أقسام:

أولاً: تجاه المعلمين، حيث يهتم مدير المدرسة بخلق بيئة جاذبة إلى نفوس المعلمين، تؤدي بهم للعمل بدافعية، وترفع الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم، ويعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين البيئة الداخلية للمدرسة (البدري، 2005: 53).

ثانياً: تجاه الطلبة، يُعتبر الطلبة من الأركان الرئيسة للعملية التعليمية، فمدير المدرسة قائد ومشرف تربويّ، ينبغي أن تكون علاقته مع الطلبة قائمة على استراتيجية ترمي إلى مساعدتهم على الارتقاء بهم في مختلف المستويات السلوكية، والمعرفية، والاجتماعية (الأغبري، 2006: 37).

ثالثاً: تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، فالبناء المدرسي يوفر للطالب راحة نفسية ويجعله يُقبل على المدرسة مُعتبراً إياها بيته الثاني، كما أنّ توفير التجهيزات المدرسية اللازمة للتعلم توفر للمتعلم فرص الممارسة الحقيقية (العمايرة، 1999: 124)، ويُعد المبنى المدرسي بمثابة الوسط الذي تجري فيه العملية التربوية، وقد يكون مُسهلاً لتنفيذها، أو يكون عائقاً دون القيام بها على الوجه الأكمل (عابدين،2001: 101).

رابعاً: تفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، فتُعد تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من الأمور المهمة، حيث تستدعي من المدير وضع خطة للتعاون بين البيت والمدرسة، من أجل الوقوف على المشكلات الاجتماعية والدراسية للطلبة داخل المدرسة وخارجها، ومحاولة حلها، وتحديد أوجه التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة للاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم المادية والمعنوية (عطوي، 2004: 127).

وطبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته كما هو متوقع منه، فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور وفئات المجتمع كافة ينظرون إلى مدير المدرسة على أنّه قائد تربوي وعليه القيام بدوره القيادي لزيادة التنمية المهنية للمعلمين، ومن هنا لابدّ أنّ يبرز دور مدير المدرسة في رفع كفاءة منتسبي مدرسته من المعلمين والذي بدوره ينعكس أثره على الطلبة ويتمثل هذا في تفهمه تفهماً صحيحاً نابعاً من وعيه لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه وقدرته على التعامل التربوي السليم مع الجميع دون استثناء (الرمضان، 2013: 10).

سمات مدير المدرسة الناجح

يتميز مدير المدرسة الناجح بمجموعة من السمات، وقد أورد عليوة (2001: 59) بعضاً منها:

- النظرة الشاملة والواضحة عن الماضي والحاضر والمستقبل، وتخصيص نسبة كبيرة من وقته وفكره للإعداد للمنافسة والتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة.
- القدرة على تنمية الرغبة والطموح في العاملين للدخول في المجالات المستقبلية، وترجمة الآمال والتوقعات إلى برامج واقعية ممكنة التنفيذ.
- القدرة على نسيان الماضي وعدم الانحصار في الخبرات السلبية.
- إدراك قيمة الوقت، وإنماء روح الواقع السريع لدى العاملين

كفايات مدير المدرسة

يُنتظر من مدير المدرسة أن تتوفر فيه مجموعة من الكفايات في مجال الإدارة المدرسية ومنها:

1- كفاية التخطيط: ويُقصد بها القدرة على جمع المعلومات وتحليلها.

2- كفاية العلاقات الإنسانية: الحرص على تنمية علاقات إنسانية إيجابية في المجتمع المدرسي.

3- كفاية اتخاذ القرار: إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

4- الكفاية الفنية الإشرافية: القدرة على مساعدة المعلمين في القضايا الفنية مثل التخطيط وإدارة الصف.

5- الكفاية الإدراكية: تحديد الصلاحيات والأدوار للعاملين والاهتمام بالبناء والمرافق المدرسية (سمارة، 2007: 128-132).

ويتميز عمل المدير بالصفات الآتية: الإشراف، والتوجيه، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، وطول ساعات العمل، وسرعة الأداء، وفنية العمل وإنسانيته، وتعدد المهام (ماهر، 2010: 30).

الأنماط القيادية للمدير في إدارة الوقت

يقع مديرو المدارس فيما يتعلق باستثمار الوقت ضمن إحدى الأنماط الآتية:

- المدير الأتوقراطي: وهذا عادة لا يميل إلى التأجيل وتتسم مواعيده بالدقة.
- المدير الديمقراطي: ويؤمن هذا النوع بأنّ أحسن صورة لاستغلال الوقت إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، فالإنسان في نظرهم أهم من الوقت، وهو الذي يحدد أولويـــات إدارة الوقت.
- المدير المتساهل: وهذا لا ينظر إلى الوقت باحترام، إذ لا قيمة للوقت عنده.

- المدير البيروقراطي: يهتم هذا النوع بالتفاصيل.
- المدير المتوازن: يؤمن بأهمية الوقت بهدف الإنجاز.
- المدير الفعّال: يتطلع هذا النوع إلى ما هو جديد (أبو شيخة، 2009: 43-45).

مما سبق يُمكن القول أنّ أهمية مدير المدرسة داخل مدرسته تتجلى في قدرته على القيادة والتوجيه، حيث يُعد أحد عناصر الإدارة الفعّالة، فهو يُنظم الأعمال الفنية والإدارية ويوزعها، ويراقب سير العملية التربوية وفق ما خُطط له، وقدرته على الإرشاد والتوجيه، وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربويًّا يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية؛ ولهذا كان على مدير المدرسة أن يتمتع بعدد من المهارات التي ُتمكّنه من القيام بمسؤولياته بكفاءة، ويواجه التحديات والمشكلات التي تواجه العملية التربوية لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وكلفة، هذا بالنسبة للبيئة الداخلية للمدرسة، أما بالنسبة لدوره في البيئة الخارجية للمدرسة فيتمثل في اتصاله بالبيئة المحيطة بالمدرسة والمتمثلة بأولياء الأمور، والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية، هذا بالإضافة إلى وجود سمات وكفايات يتمتع بها مدير المدرسة تجعله ينتقل بصورة تلقائية من كونه مديراً يخطط وينظم ويتابع إلى دور القائد للعملية التربوية، خاصة إذا تمتع بنمط المدير المتوازن في إدارته للوقت.

تعريفات مركز الضبط

بعد مراجعة الأدب السابق والدراسات السابقة، يعرض الباحث ما توصل إليه من أراء المختصين والباحثين حول مفهوم مركز الضبط، فمركز الضبط يُعني "مدى إدراك الفرد بوجود علاقة سببية بين سلوكه وبين ما يتلو هذا السلوك من مكافأة أو تـدعيم" (Rotter ,1966: 1)، ويُقصد به " الدافع وراء نجاح الفرد عندما يسعى إلى تفسير أسباب نجاحه أو فشـله وتحديـد مصادر قدرته في السيطرة على أي موقف حياتي يواجهه بشكل عام، وفي ضوء ذلـك ينـدفع

الفرد إلى أداء المهمة ولا يسقط من حساباته أهمية وضرورة معرفة وفهم ما يؤثر على أدائــه" (بركات،2000: 103)، وعرفّه روسير المشار إليه في (Ekundayo, et al. 2005:227) بأنّه "مصطلح في علم النفس، ويُعني معتقدات الشخص عن الأسباب التي تنتج عنها الأشياء الإيجابية أو السلبية في حياته إما بشكل عام أو بشكل خاص".

ويُشير الغدران (2007: 25) إلى أنّ مركز الضبط يُقصد به "توقعات الفرد واعتقاداته حول العلاقة بين سلوكه وبين ما يتبعه من ثواب وعقاب"، ويُعرفه سكران (2009: 9) " بأنّــه الطريق التي يدرك بها الفرد العلاقة بين سلوكه وبين ما يترتب عليه من نتائج، ويقوم بإلصاق هذه النتائج إما لذاته ولجهوده الخاصة، وإما يلصقها بعوامل خارجيــة ولا إرادة لــه فيهــا ولا يستطيع التحكم بها ويُمكن أن تؤثر فيه داخلياً بينه وبين نفسه أو خارجياً بينه وبين الآخرين".

وترى سعد (2010: 11) " أنّ مفهوم مركز الضبط يقوم على طريقة التفكيــر التــي يسلكها الفرد في إدراك العلاقة السببية بين السلوك وتوابعه، فــالأفراد ذوو الضــبط الــداخلي يحملون أنفسهم نتائج أعمالهم سواء في النجاح أو الفشل، في حين يعمل الأفــراد ذوو الضــبط الخارجي بإلقاء المسؤولية في نجاحهم أو فشلهم على ظروف خارجية"، وبين موســى (2010: 32) " أنّه إذا كان توجه المدير في تفويض تصرفاته وأعماله وأفعاله الخاصة إلى القدر أو إلى الحظ أو إلى الصدفة أو سيطرة الآخرين من ذوي النفوذ كان ذا مركز ضبط خارجي، أمــا إذا كان تفويض تصرفاته وأعماله وأفعاله الخاصة إلى ذاته وقدرته على التحكم كان ذا مركز ضبط داخلي ".

إنّ البحث في مركز الضبط كمتغير من متغيرات الشخصية الذي يقوم على افتــراض مؤداه أنّ الطريقة التي يسلك بها الفرد تتأثر إلى حد كبير بما يدركه من علاقــات ســببية بــين السلوك وتوابعه (مقابلة،1996: 114)، أو الدرجة التي يتقبل بها الفرد مسؤوليته الشخصية عما

يحصل له مقابل أن ينسب ذلك إلى قوى تقع خارج سيطرته (اغبارية، 2008، : 2)، ومن هنا فإنّ لمركز الضبط بُعدين:

أولاً: البعد الداخلي: وهو الذي يعكس العوامل التي يعتقد الشخص بأنّها المسببة لسلوكه، إذ ترجع في الوقت نفسه إلى ذاته وقدراته وإرادته وتحكمه في بيئته، ويعتبر نفسه المسؤول عن أعماله، وأنّ ما يحققه من نجاح أو فشل راجع إلى ما بذله من جهد (الشناوي، 1997: 235)، ويُعرف بحصول الفرد على درجة متدنية على مقياس "روتر" للضبط أي ما بين صفر إلى ست درجات (بني خالد، 2009: 498).

ثانياً: البعد الخارجي: الذي يعكس العوامل التي يعتقد الشخص بأنّها المسببة لنتائج سلوكه، وتعود إلى عوامل خارجه عن طاقته وإرادته ، وليس بمقدوره السيطرة عليها، ويُعرف أيضا بحصول الفرد على درجة عالية على مقياس "روتر" للضبط أي ما بين عشر درجات وثلاث وعشرين درجة (بني خالد،2009: 498).

ويرى "روتر" إلى أنّ السلوك المتعلم هو القابل للتعديل أو التغيير بفعل عوامل الخبرة فقط، ويرى أنّ السلوك مفهوم واسع يتضمن أنماط السلوك العلنية القابلة للملاحظة والقياس، وفي حال تعلم السلوك فإنّه يقع في الحصيلة السلوكية لدى الفرد، حيث تعتمد احتمالية حدوثه في موقف ما على عاملين هما: التوقع وقيمة التعزيز؛ لذلك أدخل "روتر" ما يُسمى بمفهوم إمكانية السلوك والذي يُشير إلى احتمالية قيام الفرد في موقف معين بالسلوك بطريقة ما مقارنة بالأنماط السلوكية البديلة المتاحة له، وأنّ سبب الاهتمام الكبير بمفهوم الضبط الداخلي – الخارجي يرجع إلى وجود بعض المشاكل الاجتماعية المستديمة في الوقت الحاضر، التي ترتبط بالازدياد الهائل في تعداد السكان، وزيادة تعقد المجتمع وما يتلو ذلك من مشاعر بالعجز والتي تبدو أنّها تشمل كل مستويات المجتمع (Rotter, 1975:56).

وتؤكد الأحمد (1999: 126) أنّ هناك تداخلاً بين نظريتي التعلم الاجتماعي ودافعية الإنجاز من حيث القدرة على التنبؤ بنوع المخاطرة، حيث إنّ الأفراد ذوي الضبط الداخلي يخوضون عادة مخاطرَ من النوع المتوسط، بمعنى أنّهم يُقدِمون على مهمات ذات صعوبة متوسطة، في حين يُقدِم الأفراد ذوو الضبط الخارجي على المهمات السهلة جداً، أو الصعبة جداً، فالمهمات السهلة تجنبهم الفشل، بينما المهمات الصعبة يعزون فشلهم إليها .

وهذه صورة أخرى من صور الدراسات التكاملية تتضح في تناول مسببات العزو في الإنجاز، وهذه المسببات مشتقة من تكامل تفسيري لنظريتين، هما: نظرية مركز الضبط والتي خرج بها "روتر" عام 1966 ونظرية العزو التي ساقها وينر Winner (المشار إليه في الفرماوي، 2004: 51)، فمركز الضبط يحدد مصدرين للضبط في السلوك: الداخلي والخارجي، فالفرد المتصف بالضبط الداخلي نراه مهيئاً لتحمل المسؤولية فيعزو نجاحه أو فشله إلى عوامل داخلية، وذلك على العكس من فرد يعزو نتائج فشله أو نجاحه إلى عوامل خارجه عنه، أما نظرية العزو عند وينر فقد أتت بعوامل للنجاح أو الفشل منتمية إلى مجالات مستقلة، فالفرد يعزو سلوكه إلى عوامل داخلية من قبيل القدرة أو المجهود، ويعزو مسببات نجاحه أو فشله إلى عوامل خارجية من قبيل الحظ أو صعوبة المهمة، ومصادر الضبط لدى وينر تنتمي لبعدين هامين هما موضع الضبط (داخلي، خارجي)، ومدى الثبات، أي مدى ثبات الفرد على اتجاه محدد.

إنّ المجتمع يهدف عن طريق التدريب والتعويد إلى تحقيق الضبط الداخلي الذي يفضله على الضبط الخارجي، فيحاول أن يجعل قواعد الضبط جزءا من شخصيات أفراده في الوقت الذي يحاول فيه أن يتّبع أساليب معينةً من شأنها تشجيع الأفراد على الخضوع للضوابط المعتبرة في المجتمع (القريشي، 2010: 154) .

نظريات مركز الضبط

هناك ثلاث نظريات فسرت الطريقة التي يسلك بها الأفراد ويمكن النظر إليها على أنّها جاءت لتوضح هذا المفهوم وفيما يأتي بيانها:

أولاً: نظرية التعلم الاجتماعي "لجوليان روتر": تمثل هذه النظرية وجهة نظر " روتر" الذي يُعد صاحب الفضل الأول في إبراز هذا المفهوم في نظريته التعلم الاجتماعي، حيث اهتم بمحاولة فهم السلوك الإنساني في المواقف الاجتماعية، وبحث في أهمية التعزيز وأثره في السلوك (غازدا، 1986: 204).

ثانياً: نظرية الإدراك الحسي: تقوم هذه النظرية على فكرة أنّ إدراك الفرد هو الجهة المسؤولة عن أعماله وما يصيبها من نجاح أو فشل، فإذا كان الفرد يرى أنّ نتائج أعماله سواء أكانت النجاح أم الفشل تعود إلى عوامل خارجة عن سيطرته فهو خارجي الضبط، وأما إذا كان الفرد يعتقد بأنّ نتائج أعماله تعود لمبادراته الخاصة فهو داخلي الضبط ماك كيشي Mc, Keachie (المشار اليه في المصري، 1990: 17).

ثالثاً: نظرية العزو السببي: قدمت هذه النظرية تصوراً واضحاً لمفهوم مركز الضبط، حيث يعزو الشخص الدافع إلى نفسه أو إلى شخص آخر، والعزو السببي يؤثر في التوقعات التي تجتمع لتؤثر على الفرد، فيميل الناس إلى إرجاعها إلى سلوكهم أو سلوك الآخرين، حيث يسعى الناس إلى إيجاد أسباب للأحداث وهذه الأسباب إما أن تكون شخصية أو موقفية، ويمكن تعديل مركز الضبط عند الأفراد أصحاب الضبط الخارجي ليصبحوا من أصحاب الضبط الداخلي من خلال التوعية جرادات (المشار إليه في المومني، 2005: 12).

وهناك مجموعة من الصفات التي يتميز بها الأفراد ذوي الضبط الداخلي عن ذوي الضبط الخارجي وهي:

1- أكثر حذراً لنواحي البيئة المختلفة التي تزودهم بالمعلومات المفيدة لسلوكهم المستقبلي.

2- إعطاء قيمة أكبر لتعزيز مهاراتهم ويكونون أكثر اهتماماً بنجاحهم وفشلهم.

3- مقاومة المحاولات المغرية للتأثير عليهم.

4- أكثر ثقة بالذات والاستقلالية وأفضل قدرة على حل المشكلات.

5- لديهم العمل بروح الفريق.

6- الإنجاز المتميز دون الرقابة المباشرة من الرؤساء.

أما أصحاب الضبط الخارجي فأهم ما يُميزهم هي النظرة السلبية بشكل عام، وقلة الإنتاجية، وعدم المشاركة، وعزو الحوادث إلى عوامل خارجية كالحظ، كما أنّهم أقل إحساساً بالمسؤولية (Boone, Olffen& Witteloostuijn ,2005: 889-902).

ويرى جبريل (1996: 359) أنّ ذوي مركز الضبط الخارجي يتصفون بهذه الصفات نتيجة اعتقادهم بأنّ مصيرهم الشخصي ليس ضمن نطاق سيطرتهم، في حين ذوي مركز الضبط الداخلي يتحكمون بمصيرهم، وهذا يساعد في القيام بالوظائف بطريقة أكثر فاعلية.

العوامل المؤثرة في مركز الضبط:

تُؤثر عوامل متنوعة على مركز الضبط لدى الأفراد وينعكس ذلك على سلوكهم ومن هذه العوامل :

أولاً: الأُسرة: إذ ينمو الضبط الداخلي حين يكون الحب والدعم الأبوي والحماية الإيجابية، والنقد البناء والتدريب على الاستقلال، بينما ينمو الضبط الخارجي حين يكون الإهمال والنقد اللاذع والسخرية.

ثانياً: المؤسسات التربوية (الجامعات والمدارس): تعمل المؤسسات التربوية على تنمية مركز الضبط الداخلي من خلال ما تقدمه للطلبة من خبرات ومواد تعليمية وما يسودها من

أجواء تساعد على رفع أو تدني مستوى الضبط لدى طلبتهـــا (إبـــراهيم وعبـــد الحميـــد، 1994: 38-43).

لقد تم بيان الوقت كمفهوم، وأنواع وخصائص، وتمت الإشارة إلى إدارة الوقت من حيث المصطلح، والأهمية، وأبرز ثمارها على مستوى الفرد والجماعة، وتوضيح بعضاً من صعوبات إدارة الوقت وسبل علاجها، ومن ثم تم بيان وظائف مدير المدرسة في الجانب الإداري والتربوي، والفني، والجانب الإنساني الاجتماعي، والكفايات التي يُنتظر أن تتوفر في مدير المدرسة، وسمات المدير الناجح، وأبرز الأنماط القيادية للمدير في إدارته للوقت، كما اشتمل هذا الجزء على مفهوم مركز الضبط ببعديه الداخلي والخارجي، وما هي أبرز صفات أصحاب كلاً منهما، والعوامل التي يمكن أن تؤثر في مركز الضبط، والنظريات التي فسرت الطريقة التي يسلك بها الأفراد والمتمثلة في نظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية الإدراك الحسي، ونظرية العزو السببي.

ورغم الأهمية التي يلقاها موضوع الوقت، والجهود التـــي يبـــذلها مختلـــف البـــاحثين والمدربين في تناول أطراف هذا الموضوع وتأثيراته المتوقعة في مختلف الميادين، ونظراً لعدم الربط بين موضوع الوقت ومركز الضبط، فلم يلاحظ الباحث-على حدّ علمه- توفر دراســـات عربية أو أجنبية تُخضع موضوع أولويات إدارة الوقت ومركز الضبط، وخاصة على مســـتوى مديري المدارس الثانوية، لذا تم عرض عدد من الدراسات العربيـــة والأجنبيـــة ذات الصـــلة بموضوع الدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

بعد مراجعة البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، قُسمت إلى محورين وفقاً لمتغيرات الدراسة، هما:

1- الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت.

2- الدراسات المتعلقة بمركز الضبط.

ويتضمن هذا الفصل تعقيباً على هذه الدراسات، يتمثل فيما أفادته الدراسة الحالية منها، وما امتازت به عنها، وفيما يأتي عرض لها:

أولاً: الدِّراسات المتعلقة بإدارة الوقت

أجرت بيدس (1995) دراسة هدفت إلى بيان كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التي يقومون بها، وبيان أثر متغيرات الجنس والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل. طورت الباحثة استبانة تكونت من 48 فقرةً موزعة على المجال الإداري، والفني، والإنساني. تكونت عينة الدراسة من 94 مديراً ومديرة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، أي ما نسبته 67% من مجتمع الدراسة الأصلي. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الاستجابة على معظم فقرات الاستبانة كانت مرتفعة سواء على مستوى مجالات الدراسة مجتمعة أم على أبعاد المجالات الفرعية باستثناء بُعد تفويض السلطة والصلاحيات وتخطيط الوقت وتنظيمه، وكانت الإجابات متوسطة في المجال الإنساني، وأشارت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق في كيفية إدارة الوقت تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أجرت رُبرتسون (Robertson,1999) دراسة هدفت التعرف على ممارسات إدارة الوقت لدى عينة مكونة من 400 مديرٍ، واستخدم الاستبيان الـذي أُعد خصيصا لغايات الدراسة. أشارت النتائج إلى أنّ مديري المدارس يقضون أوقاتهم في إدارة عمليات التواصل مع المعلمين، والعاملين والطلاب، وأشارت النتائج إلى أنّهم يقومـون بـإدارة الاجتماعات المدرسية أحد أهم النشاطات اليومية في اليوم الدراسـي، وأنّ وضـع الأولويـات للمدرسة وإدارة عمليات التمكين داخل المدارس تمثل أحد التحـديات التـي يواجهها مـديرو المدارس في إدارة الوقت.

وفي فلسطين أجرت أبو كته (2002) دراسة هدفت تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ذكوراً وإناثاً في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين. استخدمت الباحثة استبانتين: الأولى تقيس الاحتياجات التدريبية للمديرين، والثانية لإدارة الوقت. تكونت عينة الدراسة من 305 مدراء ومديرات. توصلت نتائج الدراسـة إلى أنّ الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الجنس حيث الإناث بحاجة أكثـر مـن الـذكور، وبالنسبة لإدارة الوقت تختلف باختلاف الجنس حيث أنّ الذكور أكثر اهتماماً بإدارة الوقت من الإناث، وتختلف باختلاف المرحلة فالمدير للمرحلة الأساسية أعلى اهتماماً بإدارة الوقـت مـن مديري المدارس الثانوية، وتختلف باختلاف المؤهل العلمي فالدراسات العليا أكثر اهتماماً بالوقت من الدبلوم والبكالوريوس، والخبرة كلما زادت الخبرة زاد الاهتمام بإدارة الوقت.

وفي دراسة أجراها العمرو (2002) هدفت التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية ذكوراً وإناثاً في محافظة الكرك. أعدّ الباحث استبانة لتحديد المهام المنوطـة بعينة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من 225 مديراً ومـديرة. أظهـرت النتـائج أنّ المهـام المنوطة بمديري المدارس الحكومية ذات بعدين: البعد الإداري والبعد الفنـي، ومعـدل الوقـت

المصروف على البعد الإداري والفني يعادل 83 ساعة شهرياً رغم توافر 132 ساعة شهرياً، أي بفارق 49 ساعة تذهب هدراً وغير مستغلة من قبل مديري المدارس، أي بمعدل 8 أيام تقريباً.

وفي دراسة أجراها الرحاحلة (2002) هدفت التعرف إلى إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ذكوراً وإناثاً في محافظة عمان وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمديرات. أعدّ الباحث أداتي الدراسة لإدارة الوقت والقيادة الإبداعية، وتكونت عينة الدراسة من 55 مديراً و80 مديرة اختيروا عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ 236 مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي في إجابات الذكور بلغت 82.18% في متغير إدارة الوقت، و87.28% في إجابات الإناث ونسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي في إجابات الذكور بلغت 86.36% في متغير القيادة الإبداعية، 92.28% في إجابات الإناث.

وفي الزرقاء أجرى الخلايلة (2004) دراسة هدفت التعرف إلى إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري المدارس الثانوية العامة ذكوراً وإناثاً في المحافظة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من 84 مديراً ومديرةً. طوّر الباحث استبانتين: الأولى خاصة بإدارة الوقت، والثانية بكفاءة أداء مديري المدارس الثانوية العامة ذكوراً وإناثاً في محافظة الزرقاء. كشفت النتائج أنّ واقع إدارة الوقت وواقع كفاءة الأداء كانا مرتفعين، وكشفت النتائج عن وجود علاقة بين واقع إدارة الوقت وواقع كفاءة الأداء الإداري بشكل عام ومع كل مجال من مجالات كفاءة الأداء الإداري، ولا توجد فروق في واقع إدارة الوقت تُعزى إلى متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى عضايلة (2004) دراسة هدفت التعرف على إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ذكوراً وإناثاً في محافظة الكرك، وهدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية في إدارة الوقت لديهم. استخدم الباحث استبانة لقياس استجابات المديرين ذكوراً وإناثاً لكيفية إدارة الوقت التي طبقها بيدس (1995). تكونت عينة الدراسة من 80 مديراً ومديرة، مثلت ما نسبته 80%، من مجتمع الدراسة الأصلي. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على بعد التخطيط، ولم تظهر فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على الأبعاد الأخرى، وأن هناك إدراكاً كبيراً لأهمية إدارة الوقت لدى أفراد العينة.

وفي دراسة أجراها ايكوندايو وآخرون(Ekundayo, et al , 2005) هدفت التعرف إلى مهارات إدارة الوقت والكفاية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية النيجيرية. تضمنت الدراسة جميع المديرين والمعلمين في ثلاث ولايات نيجيرية(اوندو، وايكيتي، واوسون). تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من 200 مديرٍ و600 معلمٍ. أظهرت النتائج أنّ إدارة الوقت والكفاية الإدارية جاءت مرتفعة.

وفي فلسطين أجرى عداربة (2006) دراسة هدفت التعرف على معدل الوقت الذي يصرفه المديرون الذكور والإناث في مدارس الوكالة الأساسية من وقت العمل الرسمي على المهام جميعها لكل مستوى من المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية في ضوء متغير الجنس، ودراسة أداء إدارة الوقت لديهم وفق جميع المهام للمستويات الثلاثة للإدارة المدرسية. تكونت عينة الدراسة من 70مديراً ومديرةً من مديري وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية. طور الباحث استبانة تألفت من ثلاثة أجزاء هي: صرف الوقت على مهام العمل اليومي، وأداء إدارة الوقت، وترتيب المهام وفق الاعتقاد بدرجة أهمية المهمة. أظهرت النتائج وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في متوسط كمية صرف المديرين للوقت على المستوى الإداري للإدارة تُعــزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية قوية بين معدل كمية الوقت التـــي يصرفها المديرون على المهام المنوطة بهم.

وهدفت دراسة تايلور (Taylor,2007) التعرف إلـــى تصـــورات مـــديري المـــدارس المتوسطة والثانوية في ولاية نيفادا الأمريكية حول إدارتهم لوقتهم من خلال اليـــوم الدراســـي، والتعرف على الفروق في تصورات مديري المدارس حول قضاء الوقت في اليوم الدراسي في ضوء متغيرات نوع المدرسة (متوسطة، وثانوية)، وحجم البناء المدرسي، وعمر المدير، وجنس المدير، والخبرة. طوّر الباحث مقياس إدارة الوقت لدى مدير المدرسة. تكونت عينة الدراسة من جميع مدراء المدارس المتوسطة والثانوية. أشارت النتائج لوجود فروق في تصورات مـــديري المدارس حول إدارة الوقت تُعزى لحجم المدرسة لصالح مديري المدارس في المـــدارس التـــي يتجاوز عدد طلابها 1000 طالب، ووجود فروق تُعزى إلى الجنس لصالح مديرات المدارس في التصورات حول قضاء الوقت في نشاطات القيادة التدريسية خلال اليوم الدراسي.

وأجرى الغامدي (2008) دراسة هدفت التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم بالمملكة العربية الســـعودية. اســـتخدم الباحـــث الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من وكلاء المرحلة الثانوية بمدينة الطائف وعددهم 92 وكيلاً. كشفت النتائج أنّ مستوى إدارة الوقت كان بدرجة كبيرة جـــداً، ولا توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية حول مظاهر إدارة الوقت تُعزى لمتغير العمـــر والمؤهـــل العلمـــي وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة أجراها جنق (Jung , 2008) التعرف على أثر تدريب طلاب الجامعة على استخدام استراتيجيات إدارة الوقت الفاعلة في تحسين تحصـــيلهم الأكـــاديمي. اســـتخدمت

الدراسة استبانة إدارة الوقت واستبانه التنظيم الذاتي في عملية جمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من 92 طالباً وطالبةً من طلاب أحد مساقات الجامعة اختيروا عشوائياً من جامعة ولاية تكساس الأمريكية. أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا في الاستخدام الفاعل لاستراتيجيات إدارة الوقت لصالح طلاب المجموعة التجريبية، وأشارت النتائج إلى وجود فروق في مستوى التنظيم الذاتي لصالح طلاب المجموعة التجريبية يعزى إلى تدريسهم استراتيجيات إدارة الوقت.

وأجرت الأسطل (2009) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، البالغ عددهم 124 مديراً ومديرةً. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وصممت استبانتين: الاستبانة الأولى تتعلق بفاعلية إدارة الوقت موزعة على ثلاثة مجالات هي: المهام الإدارية، المهام الفنية، والمهام الشخصية، والاستبانة الثانية تتعلق بالأنماط القيادية. أظهرت النتائج أنّ درجة فاعلية الوقت لدى المديرين كانت كبيرة حيث جاءت المهام الإدارية أولاً، ثم الفنية، ثم الشخصية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تُعزى لجنس المدير في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أجرت جونسون (Johnson , 2010) دراسة هدفت التعرف على تصورات قادة المؤسسات حول استخدام الوقت واستخدام استراتيجيات إدارة الوقت الفاعلة. استخدمت الدراسة الاستبانة، ومقياس ممارسات إدارة الوقت في عملية جمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من 20 قائداً ومديراً يعملون في عدد من المؤسسات في ولاية جورجيا

الأمريكية.أشارت النتائج إلى أنّ تصورات القادة والمدراء حول استخدام الوقت، واتجاهاتهم نحو الوقت واستراتيجيات إدارة الوقت كانت من العوامل المهمة في تطبيق إدارة الوقت الفاعلة من أجل تحسين الفاعلية التنظيمية والنجاح التنظيمي في المنظمات، وقدمت الدراسة إطار عمل يحتوي مجموعة من استراتيجيات إدارة الوقت قد يستخدمها مديرو وقادة المنظمات من أجل تحسين مستوى هذه المنظمات مما ينعكس إيجابياً على فاعليتها ونجاحها.

وأجرى هورنج وكلاسك ولويب (Horng, Klasik & Loeb, 2010) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت لدى مديري المدارس ومخرجات التعليم. تكونت عينة الدراسة من 65 مديراً ومديرةً من مدارس مقاطعة ميامي الحكومية. استخدم استبيان أُعد خصيصاً لغايات الدراسة. أظهرت النتائج أنّ إدارة المدير لوقت المدرسة بفعالية يؤثر إيجاباً على جميع مخرجاتها سواء أكانت فنية أم إدارية، وأظهرت وجود علاقة عكسية بين الوقت الذي يقضيه المدير على الأنشطة التعليمية وبين تقييم الآباء والمعلمين.

أجرت الروسان (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن. تكونت عينة الدراسة من 500 معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية من مديرتي تربية لواء دير علا ولواء الشونة الجنوبية.أُعد استبيان مكون من 41 فقرة موزعة على أربعة مجالات: فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية، وفاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية، وفاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين وفاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة.كشفت النتائج أنّ درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ويليه مجال شؤون المعلمين ثُم مجال شؤون الطلبة، ثُم الشؤون الإدارية، وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى

إلى أثر الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تُعزى إلى أثـــر المؤهـــل العلمي والخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

وأجرى منصور(2011) دراسة هدفت الكشف عن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في تربية عمان الأولى والثانية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من 23 فقرة في عملية جمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من 144 مديراً و213 معلماً من معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية. أشارت النتائج إلى أنّ مستوى درجة فاعلية إدارة الوقت لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في تربية عمان الأولى والثانية كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق إحصائية في تصورات المعلمين حول درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس في تربية عمان الأولى والثانية، وبوجود فروق في درجة فاعلية إدارة الوقت لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في تربية عمان الأولى والثانية من وجهة نظر مديري المدارس تُعزى إلى متغيرات الجنس والمستوى التعليمي.

وأجرى **اولسوبكانمي** واولفيمي (Olasubkanmi & Oulfemi , 2012) دراسة في نيجيريا هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة مدير المدرسة للوقت وبين قدرته على أداء مهامه الإدارية. طُبق مقياس إدارة الوقت والمهام المدرسية الإدارية. تكونت عينة الدراسة من 446 مديراً و2230 معلماً يعملون في المدارس الحكومية النيجيرية في مدارس مقاطعة لاجوس. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرة إدارة المدير للوقت وبين فعاليته في أداء المهام الإدارية، وأظهرت النتائج اتفاق المعلمين على أنّ الإدارة الفعالة للوقت يمكن أن تُحسّن من العمل الإداري الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.

وفي المملكة العربية السعودية أجرى اللحيدان (2012) دراسة هدفت التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية، والتعرف على مدى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في كيفية إدارة المدير لوقته المدرسي وفق متغيرات المؤهل العلمي والعمر والدورات التدريبية والخبرة ونوع المدرسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي (التحليلي). اشتملت عينة الدراسة على 83 مديراً منهم 75 مديراً لمدارس حكومية و8 مدراء لمدارس أهلية. أظهرت النتائج أنّ أكثر المهام الفنية ممارسة هي القيام بالإشراف على الاختبارات، وأنّ أكثر المهام الإدارية متابعة كانت الحضور للمعلمين والعاملين بالمدرسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الوقت وفقا للمهام الإدارية والفنية على المستوى الجماعي والشخصي، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة ونوع المدرسة.

ثانياً: الدِّراسات المُتعلِّقة بمركز الضبط

أجرى برهوم (1979) دراسة هدفت إلى كشف الفروق بين الجنسين في مركز الضبط. استخدم الباحث مقياس "روتر" لمركز الضبط الداخلي الخارجي في صورته المعرّبة والمعدّلة للبيئة الأردنية. تكونت عينة الدراسة من 827 طالباً وطالبةً من طلبة مرحلة البكالوريوس في الجامعة الأردنية. أشارت النتائج إلى أنّ الذكور أظهروا ضبطاً داخلياً أكثر مُقارنةً مع الإناث فهم يعزون أسباب نجاحهم أو فشلهم إلى عوامل داخلية كالقدرة والجهد أكثر مما تفعل الإناث.

وفي جامعة اليرموك أجرى مقابلة واليعقوب (1994) دراسة هدفت إلى تقصي التباين في درجات مركز الضبط لدى الطلبة الجامعيين باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي. استخدمت الدراسة مقياسين: الأول يقيس مفهوم الذات، والثاني مقياس "روتر" لقياس مركز الضبط. تكونت عينة الدراسة من

721 طالباً وطالبة. أظهرت النتائج أنّ الإناث يملن إلى مركز الضبط الخارجي أكثر مُقارنةً مع الذكور.

وفي عام (2000) أجرى بركات دراسة هدفت التعرف على مركز الضبط الداخلي والخارجي وعلاقته باتجاهات المعلمين نحو مهنة التعليم بين معلمي المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية، في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين. استخدم الباحث مقياس الضبط الداخلي - الخارجي الذي وضعه العالم "روتر" والمعرب والمطور على بيئات عربية محلية عديدة، واستبيان لقياس الاتجاه نحو المهنة. تكونت عينة الدراسة من 160 معلماً ومعلمةً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، 60 معلماً و60 معلمةً من المدارس الحكومية، و40 معلماً ومعلمةً من مدارس وكالة الغوث. أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بين درجات المعلمين في المدارس الحكومية ودرجات المعلمين في مدارس الوكالة على مقياس الضبط، حيث أظهر المعلمون في مدارس الوكالة ميلاً نحو مركز الضبط الداخلي، بينما أظهر معلمو المدارس الحكومية ميلاً نحو مركز الضبط الخارجي، وكشفت النتائج وجود علاقة جوهرية بين اتجاهات المعلمين في المدارس الحكومية ومدارس الوكالة نحو مهنة التعليم وبين درجاتهم على مقياس الضبط حيث أظهر المعلمون ذوو الاتجاه الموجب نحو المهنة نزعة داخلية، وأظهر المعلمون ذوو الاتجاه السالب نزعة نحو الضبط الخارجي، وكشفت النتائج وجود فروق جوهرية بين درجات المعلمين الذكور ودرجات المعلمات على مقياس مركز الضبط، حيث أظهر المعلمون الذكور ميلاً نحو مركز الضبط الداخلي، وأظهرت المعلمات ميلاً أكبر على المقياس.

وفي دراسة أجراها هاشم (2003) هدفت التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ومركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. تكونت

عينة الدراسة من 3536 معلماً ومعلمةً أي ما نسبته 20% من مجتمع المعلمين الذين يُدرسون في المدارس الحكومية والخاصة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة الخمس ممن خدموا سنتين على الأقل مع مديرهم في المدرسة نفسها، وفق التشكيلات لعام 2002/2003. استخدم الباحث أداتين: الأولى مقياس للممارسات القيادية، والثانية مقياس مركز الضبط لدى المعلمين. أظهرت النتائج أنّ مستوى الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، وجاء ترتيب مستوى أداء مديري المدارس للممارسات القيادية في أبعادها السبعة تنازليا: التعزيز، مبادئ الاتصال، إدارة التغير، المرونة، التعامل، اتخاذ القرار، الإبداع، إدارة الصراع، وجاء 8،64% من العينة من ذوي مركز الضبط الداخلي، و4،16 من ذوي الضبط الخارجي بينما جاء 8،18 من عينة الدراسة من ذوي المركز الواقع بين الضبط الداخلي والخارجي، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية وذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية لمدير المدرسة ومركز الضبط لدى المعلمين.

وهدفت دراسة مور (Moor ,2004) التعرف إلى مركز الضبط والدافعية للإنجاز والتعلم المنظم ذاتياً وإدارة الوقت والمعتقدات نحو التعلم والكفاءة الذاتية لدى طلبة جامعة مينسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة مقياس التعلم المنظم ذاتياً لبنترك (MSLQ)، ومقياس " روتر" (RSQ) لقياس الدافعية الأكاديمية، ولقياس مركز الضبط لدى الطلبة مرتفعي الأداء الأكاديمي والطلبة منخفضي الأداء الأكاديمي. تكونت عينة الدراسة من 524 طالباً وطالبة اختيروا بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة بين الطلبة منخفضي الأداء ومرتفعي الأداء حسب مركز الضبط على مقياس "روتر"، وأنّ هناك اختلاف على استجابة الطلبة من الفئتين على مقياس التعلم المنظم ذاتياً بالنسبة

لمتغيرات إدارة الوقت والكفاءة الذاتية والمعتقدات لدى الطلبة لصالح الطلبة مرتفعي الأداء الأكاديمي.

وأجرت العساف (2005) دراسة هدفت الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لتصنيف فرنش ورافن، وبيان علاقتها بمركز الضبط وواقعية الإنجاز لمعلمي مدارسهم. تكونت عينة الدراسة من 647 معلماً ومعلمةً مثلوا ما نسبته 5% من مجتمع الدراسة، اختيروا بطريقة عنقودية عشوائية. أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس لمصادر سلطتهم كانت مرتفعة، ويميل مركز الضبط عند المعلمين إلى الضبط الخارجي، وكشفت النتائج عن وجود علاقة بين ممارسة مديري المدارس لمصادر السلطة (القانون والإكراه) ومركز الضبط الخارجي لمعلمي مدارسهم.

وفي محافظة إربد أجرى الغدران (2007) دراسة هدفت التعرف على أثر برنامج إرشاد جمعي قائم على المهارات الحياتية لتنمية مفهوم الذات ومركز الضبط لدى أعضاء المراكز الشبابية. تكونت عينة الدراسة من 40 عضواً من أعضاء المراكز الشبابية. استخدم الباحث مقياس تنسي لمفهوم الذات، بالإضافة إلى مقياس "روتر". أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لبرنامج الإرشاد الجمعي القائم على المهارات الحياتية في تنمية مفهوم الذات وتعديل مركز الضبط لأعضاء المراكز الشبابية الذين خضعوا للبرنامج.

وأجرت **تيلّا** وآخرون (Tella et al ., 2009) دراسة هدفت التعرف على أثر مركز الضبط والكفاءة الذاتية والاهتمام بالتعليم والتعلم وأخرى مثل إدارة الوقت والتنبؤ بالتحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية في مدارس ولاية أوسن النيجيرية. استخدمت الدراسة مقياس وترايس(1985) للتعرف على مركز الضبط لدى الطلبة، من خلال الإجابة بنعم أو لا على 28 بنداً، ومقياس ميتشل (1998) لقياس الاهتمام بالتعليم، ومقياس مخصص لهدف

الدراسة أعده الباحث من خلال طرح الدراسة على المعلمين في المدارس. تكونـــت عينـــة الدراسة من 500 طالبٍ وطالبةٍ بواقع 300 طالبٍ و200 طالبةٍ اختيروا بالطريقـــة العشـــوائية الطبقية من 20 مدرسةً من المدارس الثانوية. خرجت الدراسة بأنّ مركز الضـــبط، والاهتمـــام بالتعلم والكفاءة الذاتية تساهم لحد كبير في التنبؤ بالتحصيل الدراسي، والإنجاز الأكاديمي بشكل عام، كما بينت الدراسة الحاجة إلى التحفيز الأكاديمي المستمر، وقد أكدت الدراسة أهميـــة إدارة الوقت بشكل مناسب من قِبل المعلمين والتأكد منها لديهم، والذي يؤثر على المتغيـــرات بشـــكل خاص، وعلى الطلبة بشكل عام.

وأجرى افدار وآخرون (Ovdur et al, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى التأثيرات التي يحدثها مركز الضبط الداخلي والخارجي في أداء المتعلمين وتحصيلهم في ظـــل الســـلوك التعليمي لديهم. استخدم الباحثون أدوات من أجل تحقيق أهداف دراستهم هي: مقياس "روتـــر" (1966)، ومقياس غونغور لقياس التعلم عند الطلبة في ظل أدائهم التعليمـــي. تكونـــت عينـــة الدراسة من 302 من الطلاب والطالبات من جامعة دوزجي التركية، بواقع 151 طالباً، و151 طالبةً، اختيروا بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـــي أداء التعلم لدى الطلبة لصالح الطلبة ذوي مركز الضبط الداخلي، حيث تبين أنّها أكثر استباقية وأكثر فاعلية نحو التعلم والأداء بشكل عام، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عوامل الـــتعلم لدى الطلبة ذوي مركز الضبط الداخلي.

وأجرى جوسل وتوكماك وتيرجت (Gucel, Tokmak & Turgut, 2012) دراســـة هدفت إلى معرفة تأثير مركز الضبط على السلوك التنظيمي لدى العاملين في جامعة باســـكينت التركية. استُخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من 58 طالبـــةً و67

طالباً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مركز الضبط والسلوك التنظيمي لدى العـــاملين في الجامعة.

وأجرى النظامي (2013) دراسة هدفت التعرف على عوامل الضبط الاجتماعي الفعّالة في تربية النشء في المدرسة الأساسية في محافظة جرش ودورها في تحقيق الضبط الاجتماعي للطلبة، والطرق والأساليب التي تستخدمها المدرسة الأساسية لتحقيق الضبط الاجتماعي. أعــدّ الباحث استبانة تكونت من 43 فقرة موزعةً على بعدين: البعد الأول خاص بعوامــل الضـــبط الاجتماعي الفعّالة في تربية الطلبة داخل المدارس الأساسية، والبعد الثاني خاص بدور المدارس الأساسية في تحقيق الضبط الاجتماعي للطلبة. تكوّنت عينة الدراسة من 319 مــديرًا ومعلمًــا ومرشدًا في المدارس الأساسية للبنين والبنات. توصلت الدراسة إلى أنّ درجــة التقــدير لــدور المدارس الأساسية الأردنية في تحقيق الضبط الاجتماعي للطلبة من منظور المديرين والمعلمين والمرشدين جاءت كبيرة، وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية حــول دور المدارس الأساسية الأردنية في تحقيق الضبط الاجتماعي للطلبة من منظور المديرين والمعلمين والمرشدين تُعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وكشــفت عــن أنّ أبــرز الصعوبات التي تحدّ من تحقيق عوامل الضبط الاجتماعي لتربية الطلبة في المدارس الأساســية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي: الإدارة المدرسية والتشريعات التربوية.

التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحــث ومتغيرات الدراسة الحالية، وتبين مما تم عرضه من دراسات محلية وعربية وأجنبية أنّه اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة الاستبانة ومقياس مركــز الضبط كأداة لجمع البيانات، كدراسة(مقابلة واليعقوب، 1994)، ودراسة (الغدران، 2007)،

ودراسة (الأسطل، 2009)، ودراسة جونسون (Johnson , 2010)، ودراسة (منصور، 2011) وأنّ أغلب عينة الدراسات من المديرين والمعلمين، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، ومركز الضبط، وإثراء الأدب النظري من خلال معرفة المراجع التي استعان بها الباحثون، وتحديد متغيرات الدراسة، وفي مناقشة نتائج الدراسة، وبذلك فإنّ الدراسة الحالية قد انفردت عن غيرها ببحثها بين مركز الضبط وأولويات إدارة الوقت، والذي يُعدّ من المواضيع التي لها صلة مباشرة بالمدير وأدائه وانعكاس ذلك على الطلبة والمعلمين والمجتمع، وبالتالي تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بموضوعها وبما يتوقع أن يكون لها موقع ومكانة مميزة بين هذه الدراسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة: منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وطريقة اختيار عينة الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تنفيذها، والمتغيرات المستقلة والتابعة والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة للتوصل للنتائج ، وفيما يلي تفصيلٌ لذلك:

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي والارتباطي نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة وأسئلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة، من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد والبالغ عددهم حوالي234 مديراً ومديرة، وذلك حسب الإحصاءات الرسمية التي تم الحصول عليها من مديريات التربية والتعليم للعام الدراسي 2013 م كما هو مشار إليه في الجدول رقم (1).

الجدول رقم 1

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
قصبة إربد	50	30	80
المزار الشمالي	7	9	16
لواء بني عبيد	7	8	15
لوائي الطيبة والوسطية	8	9	17
الأغوار الشمالية	6	13	19
الرمثا	11	11	22
الكورة	15	14	29
بني كنانة	18	18	36
المجموع	121	113	234

عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد الدراسة 166 مديراً ومديرةً بنسبة 70% من مجتمع الدراسة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، واختيرت عينه طبقية عشوائية مكونة من 24 مديراً ومديرةً من مجتمع الدراسة، بواقع ثلاثة مديرين من كل مديرية لغايات إجراء المقابلة، والجدول (2) يبين أفراد عينة الدراسة، وفقاً لتوزيعهم على مديريات التربية والتعليم بينما جدول (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 2

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
قصبة إربد	35	21	56
المزار الشمالي	5	6	11
لواء بني عبيد	5	6	11
لوائي الطيبة والوسطية	6	6	12
الأغوار الشمالية	4	9	13
الرمثا	8	8	16
الكورة	11	10	21
بني كنانة	13	13	26
المجموع	**86**	**80**	**166**

الجدول رقم 3

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية	المجموع الكلي
النوع الاجتماعي	ذكر	86	%51.8	%100
	أُنثى	80	%48.2	
المجموع		166	%100	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	42	%25.3	%100
	دراسات عليا	124	%74.7	
المجموع		%166	%100	
الخبرة الإدارية	5-10 سنوات	31	%18.7	%100
	10 سنوات فأكثر	135	%81.3	
المجموع		%166	%100	

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين: الأداة الأولى تكونت من جزأين الأول: استبانة تقيس أولويات إدارة الوقت والجزء الثاني مقياس لمركز الضبط، والأداة الثانية هي أسلوب المقابلة للتعرف على المقترحات لتفعيل أولويات إدارة الوقت، وفيما يلي وصفٌ لهما:

أولاً: الاستبانة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسات كـل مـن: (بيدس، 1995)، والتي أُخذت منها الفقرات الآتية: أُتابع دوام الهيئة الإدارية والتدريسية يومياً، وأُراقب دوام المعلمين، وأُنفق وقتاً كافياً لتطوير العملية التربوية، وأطلع على كل ما هو جديد وله صلة بالعملية التربوية، ودراسة (الرحاحلة، 2002)، التي أُخذت منها الفقرات الآتية: أُوزع الدروس على المعلمين بداية العام حسب الاختصاص، وأُتابع سير التدريس وفق البرنامج اليومي، وإيصال المعلومات المتعلقة بالطلبة إلى أولياء الأمور، وأُشرف على نظافة المدرسة ومرافقها يومياً، وأقول لا في الأمور التي اعتبرها مضيعة للوقت، وأضع خطة لخدمة المجتمع المحلي، وأُنسق مع السلطات المحلية لتنفيذ البرامج التوعوية، وأنسق بين المدرسة والمجتمع المحلي وأُحدد مجالات التعاون، وأبث روح الانتماء في المجتمع المحلي للمدرسة، ودراسة (العمرو، 2002)، التي أُخذت منها الفقرات الآتية: تكوين علاقات حسنة بين الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور، وممارسة دور المشرف المتعاون مع المعلمين، وأُنفق وقتا لمعالجة مشاكل الطلبة الاجتماعية ضمن خطة مدروسة، ورعاية الطلاب صحياً، وأُدير الاجتماع بطريقة ديمقراطية، والتزم بالمدة المحددة للاجتماع، والزيارات الميدانية لفعاليات وأنشطة المجتمع المحلي، ودراسة (الأسطل، 2009)، التي أُخذت منها الفقرات الآتية: أصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وأُغادر مكان العمل وقت انتهاء الدوام الرسمي، واستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات، وأُفوض المعلمين الملائمين للقيام بالمهام المتكررة غير الهامة، والمرونة الكافية في تنفيذ القرارات، ودراسة (الروسان، 2010)، التي أُخذت منها الفقرات الآتية: توفير الأثاث واللوازم التعليمية ضمن خطة سنوية، وتفويض

الأعمال التي يستطيع الأفراد القيام بها، ومُحاول تجميع الأعمال المتشابهة وأنجزاها في الوقت المناسب، ومُراقبة دوام الطلبة بشكل يومي واتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه في الوقت المحدد، وتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، طوّر الباحث الاستبانة تكونت من جزأين، تضمن الجزء الأول معلومات عامة تتعلق بأفراد عيَنة الدراسة، واشتمل الجزء الثاني على مقياس أولويات إدارة الوقت موزع على خمسة مجالات هي: الإدارية، والفنية، والشخصية، والتعليمية، والاجتماعية، بواقع عشر فقرات لكل مجال والملحق (أ)، يُبين الأداة بصورتها الأولية، وتضمن الجزء الثاني من أداة الدراسة مقياس مركز الضبط المعرب (أنظر ملحق ب)، والجدول التالي يُبين توزيع فقرات الاستبانة وأرقامها على مجالات الدراسة الأربعة.

الجدول رقم 4

توزيع فقرات استبانة أولويات إدارة الوقت وفق مجالات الدراسة

الرقم	المجال	الفقرات	المجموع
1	المجال الإداري	1-12	12
2	المجال الفني	13-23	11
3	المجال التعليمي	24-35	12
	المجال الاجتماعي	36-44	9
	الأداة ككل	1-44	44

صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة – أولويات إدارة الوقت– قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية وأصول التربية والمناهج والتدريس وعلم النفس والنحو والصرف في جامعة اليرموك وجامعة مؤتة، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة آل البيت، وجامعة جدارا، وجامعة الحسين، وجامعة الإمام محمد بن سعود، انظر الملحق (ج)، وذلك للحكم على مدى صدق الفقرات وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى مناسبة الفقرات للمجالات التي تنتمي إليها، وصياغتها اللغوية، وأي تعديلات أخرى يرى المحكمون أنّها مناسبة، وبناءً على ملاحظات المحكمين تمَّ إجراء التعديلات والإضافات المناسبة، حيث تكونت الأداة بصورتها النهائية من 44 فقرة، بعد أن كان

عدد فقرات الأداة 50 فقرة انظر الملحق (أ)، واعتمد الباحث ما نسبته 80% من إجماع المحكمين لقبول، أو حذف، أو إضافة، أو تعديل أي من الفقرات، وبناءً على ذلك تمَّ إعادة صياغة ما نسبته 20% من الفقرات من الناحية اللغوية، بالإضافة إلى استبدال بعض المفردات وحذف بعضها، تم حذف 6 فقرات، ومن الفقرات التي حذفت من المجال الإداري فقرة "أفوض المعلمين الملائمين للقيام بالمهام المتكررة غير الهامة"، ومن المجال التعليمي حُذفت فقرة "مُراقبة دوام المعلمين"، ودمج فقرات المجال الشخصي بالمجالات الأخرى، ونقل بعض الفقرات إلى المجال الأنسب، مثل فقرة "أُحاول تجميع الأعمال المتشابهة وأُنجزها في الوقت المناسب" من المجال الفني إلى المجال الإداري، ونقل فقرة "إيصال المعلومات المتعلقة بالطلبة إلى أولياء الأمور" من المجال الاجتماعي إلى المجال التعليمي وبالتالي أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية 44 فقرة، واعتمدت الدراسة التدريج الخماسي للإجابة عن فقرات إستبانة أولويات إدارة الوقت (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، (انظر الملحق د)، والجزء الثاني مقياس مركز الضبط ل "روتر" المُعرب ويتكون من 29 فقرة، وقد استخدم في البيئة الأردنية كدراسات كـــل من (هاشم، 2003)، (العساف، 2005)، (الغدران، 2007).

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفـــا (Cronbach Alpha) لحساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات مع مجالاتها واستخرج معامل ثبات بيرسون لكل مجال من المجالات الأربعة والجدول 5 يبين ذلك.

الجدول رقم 5

قيم معاملات الثبات لمجالات استبانة أولويات إدارة الوقت حسب معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المجال الإداري	12	0.902
2	المجال الفني	11	0.851
3	المجال التعليمي	12	0.927
4	المجال الاجتماعي	9	0.934

كذلك قام الباحث بحساب الارتباطات بين فقرات أداة الدراسة، ومجالاتها، وكما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 6

نتائج معاملات الارتباط بين فقرات استبانة أولويات إدارة الوقت ومجالاتها والأداة ككل

الفقرة	الارتباط	المجال الإداري	الأداة ككل
أُشرف على نظافة المدرسة ومرافقها في الوقت المحدد لذلك.	ارتباط بيرسون	.767(**)	.755(**)
	الدلالة	.000	.000
أُوفر الأثاث واللوازم التعليمية ضمن خطة سنوية محددة.	ارتباط بيرسون	.737(**)	.655(**)
	الدلالة	.000	.000
أُفوض الأعمال التي يستطيع الأفراد القيام بها في وقتها المحدد.	ارتباط بيرسون	.678(**)	.624(**)
	الدلالة	.000	.000
أقوم بتجميع الأعمال المتشابهة وأُنجزها في الوقت المخصص لذلك.	ارتباط بيرسون	.659(**)	.587(**)
	الدلالة	.000	.000
ألتزم بالمدة المحددة للاجتماع بدايةً ونهايةً.	ارتباط بيرسون	.721(**)	.557(**)
	الدلالة	.000	.000
أُدير فقرات الاجتماع حسب المدة المخصصة لكل فقرة.	ارتباط بيرسون	.730(**)	.615(**)
	الدلالة	.000	.000
أُتابع دوام الهيئة الإدارية والتدريسية حسب الأوقات المخصصة لذلك.	ارتباط بيرسون	.671(**)	.537(**)
	الدلالة	.000	.000
أُشرف على الامتحانات ورصد العلامات على الشبكة ضمن الوقت المخصص لذلك.	ارتباط بيرسون	.659(**)	.592(**)
	الدلالة	.000	.000
أستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات.	ارتباط بيرسون	.682(**)	.573(**)
	الدلالة	.000	.000
أُنجز المهام المناطة بي في الوقت المحدد.	ارتباط بيرسون	.708(**)	.630(**)
	الدلالة	.000	.000
أُتابع تنفيذ القرارات ضمن الوقت المحدد لذلك.	ارتباط بيرسون	.678(**)	.549(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً كافياً لحل المشكلات الطارئة.	ارتباط بيرسون	.667(**)	.658(**)
	الدلالة	.000	.000
المجال الإداري	ارتباط بيرسون	1	.876(**)
	الدلالة		.000
الأداة ككل	ارتباط بيرسون	.876(**)	1
	الدلالة	.000	

الفقرة	البيان	المجال الفني	الأداة ككل
أُخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الأزمات.	ارتباط بيرسون	.697(**)	.663(**)
	الدلالة	.000	.000
أرفض أي أمر أعتبره مضيعة للوقت.	ارتباط بيرسون	.650(**)	.552(**)
	الدلالة	.000	.000
أُقدم للمعلمين ملاحظاتي على أدائهم الصفي وكيفية تحسينه في الوقت المخصص لذلك	ارتباط بيرسون	.671(**)	.636(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً لمتابعة سير التدريس وفق البرنامج اليومي.	ارتباط بيرسون	.704(**)	.681(**)
	الدلالة	.000	.000
أُسند إلى سكرتير المدرسة مهمة البريد الوارد وتصنيفه حسب الأهمية ليكون جاهزاً في الوقت المناسب.	ارتباط بيرسون	.682(**)	.653(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً من كل أسبوع للتخطيط للأسبوع الذي يليه.	ارتباط بيرسون	.657(**)	.622(**)
	الدلالة	.000	.000
أُسجل النشاطات والأوقات التي تستغرقها تلك النشاطات.	ارتباط بيرسون	.695(**)	.646(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً لوضع خطة مكتوبة للمشاريع المستقبلية.	ارتباط بيرسون	.696(**)	.586(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص جزءاً من الوقت للراحة من ضغوط العمل.	ارتباط بيرسون	.514(**)	.393(**)
	الدلالة	.000	.000
أحرص على وضع أجندة كاملة وتنفيذها أسبوعيا.	ارتباط بيرسون	.500(**)	.488(**)
	الدلالة	.000	.000
أمتلك المرونة الكافية في تنفيذ القرارات في الوقت المحدد.	ارتباط بيرسون	.537(**)	.507(**)
	الدلالة	.000	.000
المجال الفني	ارتباط بيرسون	1	.917(**)
	الدلالة		.000
الأداة ككل	ارتباط بيرسون	.917(**)	1
	الدلالة	.000	

الفقرة	البيان	المجال التعليمي	الأداة ككل
أُخصص وقتاً للإطلاع على دفاتر تحضير المعلمين وخططهم	ارتباط بيرسون	.700(**)	.633(**)
الفصلية.	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً لتوزيع الجدول الدراسي على المعلمين بداية العام	ارتباط بيرسون	.745(**)	.692(**)
حسب الاختصا:	الدلالة	.000	.000
أُوصل المعلومات المتعلقة بالطلبة إلى أولياء الأمور في أقل وقت	ارتباط بيرسون	.799(**)	.760(**)
ممكن.	الدلالة	.000	.000
أتحقق من تنفيذ المقررات الدراسية وفق الجدول الزمني المحدد.	ارتباط بيرسون	.819(**)	.787(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً لإعداد خطة للأنشطة الطلابية السنوية بداية العام	ارتباط بيرسون	.762(**)	.679(**)
الدراسي.	الدلالة	.000	.000
أُراقب دوام الطلبة وفق الجدول الزمني المحدد.	ارتباط بيرسون	.812(**)	.754(**)
	الدلالة	.000	.000
أرعى صحة الطلبة وفق الجدول الزمني المحدد.	ارتباط بيرسون	.749(**)	.693(**)
	الدلالة	.000	.000
أُتابع تنفيذ الخطط العلاجية في الوقت المحدد.	ارتباط بيرسون	.790(**)	.736(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص جزءاً من الوقت لتبادل الأفكار التربوية مع الهيئة	ارتباط بيرسون	.726(**)	.673(**)
التدريسية.	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً للاطلاع على كل ما هو جديد وله صلة بالعملية	ارتباط بيرسون	.740(**)	.690(**)
التربوية.	الدلالة	.000	.000
أُهيئ الفرص الملائمة للنمو التربوي لأعضاء الهيئة الإدارية	ارتباط بيرسون	.675(**)	.654(**)
والتدريسية ضمن خطة زمنية محددة.	الدلالة	.000	.000
أضع جدولاً زمنياً محدداً للزيارات الصفية للمعلمين.	ارتباط بيرسون	.632(**)	.636(**)
	الدلالة	.000	.000
المجال التعليمي	ارتباط بيرسون	1	.938(**)
	الدلالة		.000
الأداة ككل	ارتباط بيرسون	.938(**)	1
	الدلالة	.000	

الفقرة	الارتباط	المجال الاجتماعي	الأداة ككل
أضع جدولاً زمنياً محددا للزيارات الصفية للمعلمين.	ارتباط بيرسون	.627(**)	.636(**)
	الدلالة	.000	.000
أنسق مع السلطات المحلية لتنفيذ البرامج التوعوية وفق جدول زمني محدد.	ارتباط بيرسون	.806(**)	.714(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً للزيارات الميدانية وأنشطة المجتمع المحلي.	ارتباط بيرسون	.821(**)	.743(**)
	الدلالة	.000	.000
أستثمر وقت العمل لخدمة المجتمع المحلي.	ارتباط بيرسون	.823(**)	.690(**)
	الدلالة	.000	.000
أُشارك في الأنشطة والفعاليات التي يقيمها المجتمع المحلي وفق جدول زمني محدد.	ارتباط بيرسون	.820(**)	.734(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً لمعالجة مشاكل الطلبة الاجتماعية ضمن خطة مدروسة.	ارتباط بيرسون	.760(**)	.783(**)
	الدلالة	.000	.000
أُفعّل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وفق جدول زمني محدد.	ارتباط بيرسون	.878(**)	.802(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً لتكوين علاقات حسنة بين الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور.	ارتباط بيرسون	.836(**)	.795(**)
	الدلالة	.000	.000
أُشجع المعلمين على اقتراح مشاريع مهمة وأساهم في تنفيذها في الوقت المخصص لذلك	ارتباط بيرسون	.774(**)	.760(**)
	الدلالة	.000	.000
أُخصص وقتاً لبث روح الانتماء في المجتمع المحلي للمدرسة.	ارتباط بيرسون	.764(**)	.670(**)
	الدلالة	.000	.000
المجال الاجتماعي	ارتباط بيرسون	1	.918(**)
	الدلالة		.000
الأداة ككل	ارتباط بيرسون	.918(**)	1
	الدلالة	.000	

تُظهر الجداول السابقة أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً بين فقـرات كـل مجـال مـع بقيـة الفقرات في المجال نفسه، بالإضافة إلى المقياس ككل.

طَريقَةُ تَصحِيح استبانَة أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية:

تكونت استبانة أولويات إدارة الوقت بصورتها النهائية من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما هو مبين في الملحق (د)، حيث يقوم المستجيب بوضع إشارة صح أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع قناعته الشخصية، وفقاً لتدريج ليكرت (Likert)

الخماسي وهي: عالية جداً (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجة، منخفضة جداً (1) درجة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات الاستبانة بين درجة واحدة وخمس درجات، وبما أنّ الاستبانة تتكون من (44) فقرة، فإنّ أعلى درجة قد يحصل عليها المستجيب هي (220) درجة، وأدنى درجة هي (44) درجة، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد أولويات إدارة الوقت حسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

(1.00–أقل من 2.33 منخفض)، و(2.33– أقل من 3.66 متوسطة)،(3.66–5.00 عالية).

مقياس مركز الضبط الداخلي- الخارجي

عرّب برهوم (1979) مقياس "روتر" لمركز الضبط الداخلي الخارجي، والذي يتكون من 29 زوجاً من العبارات، ستة أزواج منها تستخدم للتمويه، أما أزواج العبارات الباقية وعددها 23 زوجاً تقيس الاتجاه الداخلي- الخارجي نحو مصادر التعزيز لدى المفحوص، (انظر الملحق ز)، ويصنف المستجيبون وفق هذا المقياس إلى فئتين، الفئة الأولى ذوو مركز الضبط الداخلي ممن يحصلون على الدرجات من 0 – 6، والفئة الثانية ذوو مركز الضبط الخارجي ممن يحصلون على الدرجات من 10-23، أما الذين يحصلون على درجات من 7-9 فإنّهم بين الاتجاه الداخلي والخارجي، وقد طُبق المقياس بصورته المُعرّبة على عيّنة من طلبة الجامعة الأردنية وقد جمع برهوم (1979) دلالات صدق المقياس عن طريق آراء المحكمين، إذ وزع المقياس على خمسة محكمين من مدرسي علم النفس في كلية التربية في الجامعة الأردنية، وطلب الباحث منهم بواسطة ورقة تعليمات أُضيفت أمام فقرات المقياس أن يحكموا على اتجاه كل فقرة وذلك بوضع كلمة "داخلي" أو "خارجي" إلى يمين كل فقرة في الفراغ المخصص لها، وبعد ذلك تبين أنّهم أجمعوا على اتجاه خمس وثلاثين عبارة من العبارات واعتبرت أنّها تتمتع بصدق المفهوم 100%، أما العبارات الإحدى عشرة الأخيرة، فقد حصلت تسع عبارات منها على تأييد أربعة محكمين من أصل خمسة أي بنسبة 80% فاعتبرها صادقة أيضاً، كما حصلت عبارة واحدة على تأييد ثلاثة محكمين من أصل خمسة وقد اعتبرها صادقة أيضاً، إذ أنّ نسبة الاتفاق على اتجاهاتها كانت 60%، أما العبارة الأخيرة فقد حصلت على تأييد محكم واحد من أصل خمسة على أنّها تقيس الاتجاه نفسه الذي وضعت لقياسه، لذا قام برهوم بتعديلها فحصلت بعد التعديل على تأييد كافة المحكمين الذين عرضت عليهم. وللتأكد من صدق المقياس لجأ برهوم إلى توزيع المقياس على مجموعتين عمريتين متغايرتين أولاهما من طلبة الدبلوم في

الجامعة وعددهم 63 طالباً وطالبةً، والثانية من طلبة البكالوريوس وعددهم50 طالباً وطالبةً، ثم استخدمت قيمة(ت) مما أظهر وجود فروق بين متوسط أداء المجموعتين على المقياس، وكان هذا الفرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α =0,001) أي أنّ عينة الدبلوم قد أظهرت ضبطاً داخلياً أكثر من مجموعة طلبة مرحلة البكالوريوس في الجامعة.

وقد اتخذ مُعّرب المقياس نتيجة هذه الدراسة بالإضافة إلى آراء المحكمين، فيما يتصل باتجاه الفقرات على أنّها دلالات صدق كافية للصورة المعربة لمقياس " روتر" لضبط التعزيز الداخلي– الخارجي، وأدنى درجة للمقياس بلغت صفراً، وأعلى درجة للمقياس 23، (برهوم، 1979، مومني والصمادي، 1992، سرحان، 1996، قعدان، 2002، سلمان، 2003، الغدران، 2007، سعد، 2010).

ثبات المقياس

قام برهوم (1979) باستخراج معامل ثبات المقياس بطريقة إعادة الاختبار على عينة مكونة من 50 طالباً وطالبةً من طلبة الجامعة الأردنية يُمثلون مختلف كليات الجامعة، تمّ اختيارهم عشوائياً، وقد كان الفاصل الزمني بين تقديم الاختبار وإعادته سبعة أيام، فبلغ معامل الثبات بين درجات المفحوصين في مدتي تطبيق المقياس0,78 وقد اعتبرت هذه النتيجة مقبولة لأغراض البحث العلمي، والجدول التالي يُبين قيمة معامل الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا لبعض الدراسات.

الجدول رقم 7

نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا لبعض الدراسات المتعلقة بمركز الضبط

الدراسة	مومني والصمادي	مقابلة ويعقوب	سرحان	الدويكات	قعدان	سلمان	الغدران	اغبارية	الزعبي	سعد
السنة	1992	1994	1996	1998	2002	2003	2007	2008	2009	2010
قيمة معامل الثبات	0,78	0,74	0,75	0,62	0,78	0,82	0,80	0,82	0,81	0,85

ولأغراض الدراسة الحالية، قام الباحث بالتأكد من ثبات المقياس من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها 30 مديراً ومديرة من خارج مجتمع الدراسة، من خلال التطبيق وإعادة التطبيق وبفارق أسبوعين بينهما، وقد بلغت قيمة الثبات 81.5 فكانت قيمة معامل الثبات بإعادة التطبيق 0,81 ويُعتبر ذلك ملائماً لأغراض تطبيق الدراسة.

معيار تصحيح مقياس مركز الضبط

تمّ تصحيح الأداء على مقياس مركز الضبط الداخلي والخارجي على النحو الآتي:

أولاً: الفقرات ذوات الأرقام (2، 6، 7، 9، 16، 17، 18، 20، 21، 23، 25، 29) تُعطى علامة واحدة لكل فقرة عند الإجابة عنها بالرمز أ وتُعطى صفراً عند الإجابة عنها بالرمز ب.

ثانياً: الفقـرات ذوات الأرقــام (3، 4، 5، 10، 11، 12، 13، 15، 22، 26، 28) تُعطــى علامة واحدة لكل فقرة عند الإجابة عنها بالرمز ب وتُعطى صفراً عند الإجابة عنهــا بالرمز أ.

ثالثاَ: الفقرات ذوات الأرقام (1,8,14,19,24,27) وضعت كفقرات تمويه (للتأكد من صدق الاستجابة) ولم تُحسب لها أية علامة.

رابعاً: تُمثل الإجابة التي تتراوح درجاتها بين 0-6 ذوي الضبط الداخلي، في حين تمثل الإجابة التي تتراوح درجاتها بين 10-23 ذوي الضبط الخارجي، وتمثل الإجابة التي تتراوح درجاتها بين 7-9 فئة بين الاتجاه الداخلي والخارجي (هاشم،2003، : 84-85).

ثانياً: المقابلة

تمّ تصميم مقابلة مفتوحة موجهة لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد والممثلة بأسئلتها الآتية:

1. ما مقترحاتك كمدير مدرسة لتفعيل أولويات إدارة الوقت فيما يتعلق بالمجال الإداري؟
2. ما مقترحاتك كمدير مدرسة لتفعيل أولويات إدارة الوقت فيما يتعلق بالمجال التعليمي؟
3. ما مقترحاتك كمدير مدرسة لتفعيل أولويات إدارة الوقت فيما يتعلق بالمجال الفني؟
4. ما مقترحاتك كمدير مدرسة لتفعيل أولويات إدارة الوقت فيما يتعلق بالمجال الاجتماعي؟

إجراءات المقابلة

اعتمد الباحث منهجية البحث النوعي للإجابة عن الأسئلة من خلال إجراء مقابلات مع 24 مديراً ومديرةً، وقد أتاحت هذه المنهجية الفرصة للحصول على معلومات من الأفراد المشاركين، وتمّ تصميم المقابلة وفق الإجراءات الآتية: أخذ موافقة أفراد الدراسة، وتحديد المواعيد وإجراءات الدراسة، والبدء بالمقابلة مع كل فرد من الأفراد المشاركين، بعد تقديم الباحث نفسه (اسمه، مهنته) والهدف من إجراء المقابلة من خلال طرح الأسئلة ذات النهاية المفتوحة انظر الملحق (هـ)، وقد تراوحت مدة المقابلة بين 20–30 دقيقة.

وبعد إجراء المقابلات مع الأفراد المشاركين تمّ جمع البيانات ومن ثمّ تصنيفها وتحليلها للتعرف إلى مقترحاتهم لتفعيل أولويات إدارة الوقت، وذلك بتفريغها في جداول بعد تنسيق النتائج ووضعها في صورتها النهائية (المقترحات)، ومن ثمّ حُسبت التكرارات والنسب المئوية للمقترحات، والرجوع إلى الملاحظات التي سُجلت في أثناء إجاباتهم، ومن الصعوبات التي واجهها الباحث ضيق الوقت لانشغال المشاركين بأعمالهم وارتباطهم بمواعيد خارجية.

متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية:

المتغير المستقل الرئيسي: أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد.

والمتغيرات المستقلة الوسيطة:

1- النوع الاجتماعي: له فئتان وهما (ذكر، أنثى).

2- الخبرة الإدارية: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 –10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

3- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

4- المسمى الوظيفي: وله فئتان (مدير ومديرة) .

- المتغير الثانوي

مركز الضبط

- المتغير التابع

علاقة أولويات إدارة الوقت بمركز الضبط لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد.

المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة التي سعت لتحقيقها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول؛ تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الرئيسة لتقديرات الأفراد المشاركين لمستوى إدارة الوقت، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفقرات في ضوء المجالات التي تتبع لها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى إجراء اختبار (ت) وفق متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية).

ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث؛ تمّ استخراج النسب المئوية والتكرارات لنوع مركز الضبط لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد.

رابعاً: للإجابة عن السؤال الرابع؛ تمّ استخراج التكرارت والنسب المئوية، وتحليل مربع كاي، لبيان العلاقة الارتباطيه بين أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد ومركز الضبط لديهم.

خامساً: للإجابة عن السؤال الخامس؛ تمّ حساب مربع كاي للعلاقة بين أولويات إدارة الوقت ومركز الضبط لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد.

سادساً: للإجابة عن السؤال السادس؛ تمّ تحليل المقابلات التي أُجريت مع المديرين وفق خطوات التحليل في البحث النوعي، وذلك عن طريق تحليل محتوى الأفكار الواردة في المقابلات كفئة لتحليل المحتوى باستخدام نصّ سؤال المقابلة كوحدة لتحليل المحتوى، ثمّ رصد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فكرة مندرجة تحت السؤال، مع مراعاة ترتيب الأفكار ترتيباً تنازلياً وفقاً للنسب المئوية الخاصة بها.

وفي ضوء المعالجات الإحصائية السابقة، تمّ التوصل إلى نتائج الدراسة بناءً على استجابات الأفراد المشاركين، وعُرضت النتائج بصورة جداول، وهذا ما سيوضحه الفصل الرابع (عرض النتائج).

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات وتحليلها اتبع الباحث الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- إعداد أداتي الدراسة بصورتهما النهائية بعد التحقق من دلالات صدقهما وثباتهما.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة الكلي.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة البحث العلمي في جامعة اليرموك وكتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية والتعليم، (انظر الملحق و).
- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 166 استبانةً، وتمَّ توضيح المعلومات المتعلقة بطريقة الاستجابة على الفقرات، وتمّ التأكيد على أفراد عينة الدراسة أنّ المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة، وتمَّ استرداد 166 استبانه بنسبة 100%.
- تصنيف الإجابات المتعلقة بأسئلة المقابلة حول المقترحات حسب إجابات أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك حسب التكرار، والنسب المئوية، مع مراعاة تجنب تكرار الفقرات التي تحمل نفس الفكرة، أو نفس المعنى.
- لأغراض التحليل الإحصائي، أُدخلت البيانات وتمَّ تفريغها، واستخدمت المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة التي تمَّ طرحها.
- مناقشة النتائج وصياغة التوصيات.
- كتابة ملخص البحث باللغتين العربية والأجنبية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يعرض الباحث في هذا الفصل النتائج في ضوء أسئلة الدراسة التي توصل إليها من خلال تحليل البيانات الإحصائية، وقد استخدم الباحث لتحليل البيانات الرزمة الإحصائية (SPSS)، للكشف عن دلالات الفروق لمتغيرات الدراسة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

نصُّ سؤال الدراسة الأول: "ما أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في أداء مهامهم الإدارية من وجهة نظرهم ؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمجالات الدراسة الرئيسية، كما في الجداول الآتية:

الجدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات استبانة أولويات إدارة الوقت مرتبةً تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المجال الإداري	4.25	0.52	عالية
2	المجال التعليمي	4.15	0.58	عالية
3	المجال الفني	4.01	0.51	عالية
4	المجال الاجتماعي	3.93	0.69	عالية
	المتوسط الكلي للأداة	4.10	0.52	عالية

يُظهر الجدول 8 أنّ المتوسطات الحسابية لمجالات أولويات إدارة الوقت تراوحت ما بين (3.9–4.2)، فجاء المجال الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته(4.2)، وانحراف معياري بلغ (0.522)، يليه المجال التعليمي بمتوسط حسابي قيمته (4.1)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، وجاء المجال الفني بدرجة عالية كذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.01)،

وانحراف معياري بلغ (0.51)، أما المجال الاجتماعي فقد جاء في المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حسابي قيمته (4.1)، وانحراف معياري بلغ (0.52).

وقام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجالات، وفق الآتي:

أولاً: المجال الإداري

الجدول رقم 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأولويات إدارة الوقت للمجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أُشرف على نظافة المدرسة ومرافقها في الوقت المحدد لذلك.	4.51	0.70	عالية
2	أُشرف على الامتحانات ورصد العلامات على الشبكة ضمن الوقت المخصص لذلك.	4.40	0.74	عالية
3	أُتابع دوام الهيئة الإدارية والتدريسية حسب الأوقات المخصصة لذلك.	4.39	0.77	عالية
4	أُتابع تنفيذ القرارات ضمن الوقت المحدد لذلك.	4.28	0.61	عالية
5	أُوفر الأثاث واللوازم التعليمية ضمن خطة سنوية محددة.	4.27	0.75	عالية
6	أُخصص وقتاً كافياً لحل المشكلات الطارئة.	4.27	0.78	عالية
7	أُنجز المهام المناطة بي في الوقت المحدد.	4.24	0.66	عالية
8	أُفوض الأعمال التي يستطيع الأفراد القيام بها في وقتها المحدد.	4.23	0.68	عالية
9	أستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات.	4.19	0.80	عالية
10	أُدير فقرات الاجتماع حسب المدة المخصصة لكل فقرة.	4.13	0.91	عالية
11	ألتزم بالمدة المحددة للاجتماع بدايةً ونهايةً.	4.13	0.83	عالية
12	أقوم بتجميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في الوقت المخصص لذلك.	4.02	0.76	عالية

يُظهر الجدول 9 أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الإداري تراوحـت مـا بـين (4.51-4.01)، حيث جاءت الفقرة والتي نصها " أُشرف على نظافة المدرسة ومرافقها فـي الوقت المحدد لذلك" بمتوسط حسابي قيمته (4.51)، وانحراف معياري بلـغ (0.73)، وفـي المرتبة الثانية جاءت الفقرة "أُشرف على الامتحانات ورصد العلامات على الشبكة ضمن الوقت المخصص لذلك"، بمتوسط حسابي قيمته (4.4)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة "أُتابع دوام الهيئة الإدارية والتدريسية حسب الأوقات المخصصة لذلك"، بمتوسط حسابي قيمته (4.3)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، أما في المرتبة قبل الأخيرة فقـد

جاءت الفقرة التي نصها "ألتزم بالمدة المحددة للاجتماع بدايةً ونهايةً"، بمتوسط حسابي قيمته (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، وجاءت الفقرة "أقوم بتجميع الأعمال المتشابهة وأُنجزها في الوقت المخصص لذلك" في المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.76).

ثانياً: المجال التعليمي

الجدول رقم 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأولويات إدارة الوقت للمجال التعليمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أُخصص وقتاً لتوزيع الجدول الدراسي على المعلمين بداية العام حسب الاختصا:	4.49	0.76	عالية
2	أُخصص وقتاً للإطلاع على دفاتر تحضير المعلمين وخططهم الفصلية.	4.37	0.78	عالية
3	أُراقب دوام الطلبة وفق الجدول الزمني المحدد.	4.33	0.80	عالية
4	أُوصل المعلومات المتعلقة بالطلبة إلى أولياء الأمور في أقل وقت ممكن.	4.28	0.81	عالية
5	أتحقق من تنفيذ المقررات الدراسية وفق الجدول الزمني المحدد.	4.16	0.84	عالية
6	أضع جدولاً زمنياً محدداً للزيارات الصفية للمعلمين.	4.15	0.83	عالية
7	أُخصص وقتاً للاطلاع على كل ما هو جديد وله صلة بالعملية التربوية.	4.09	0.80	عالية
8	أرعى صحة الطلبة وفق الجدول الزمني المحدد.	4.04	0.75	عالية
9	أُهيئ الفرص الملائمة للنمو التربوي لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية ضمن خطة زمنية محددة.	4.03	0.75	عالية
10	أُخصص وقتاً لإعداد خطة للأنشطة الطلابية السنوية بداية العام الدراسي.	4.02	0.83	عالية
11	أُخصص جزءاً من الوقت لتبادل الأفكار التربوية مع الهيئة التدريسية.	4.01	0.69	عالية
12	أُتابع تنفيذ الخطط العلاجية في الوقت المحدد.	3.93	0.72	عالية

يُظهر الجدول 10 أنّ المتوسطات الحسابي لفقرات المجال التعليمي تراوحت بين (3.93-4.49)، حيث حصلت الفقرة "أُخصص وقتاً لتوزيع الجدول الدراسي على المعلمين بداية العام حسب الاختصاص" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، وانحراف

معياري بلغ (0.76)، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة "أُخصص وقتاً للاطلاع على دفاتر تحضير المعلمين وخططهم الفصلية" بمتوسط حسابي بلغ (4.3)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة " أُراقب دوام الطلبة وفق الجدول الزمني المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.80).

أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على " أُخصص جزءاً من الوقت لتبادل الأفكار التربوية مع الهيئة التدريسية"، بمتوسط حسابي بلغ (4.1)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وجاءت الفقرة "أُتابع تنفيذ الخطط العلاجية في الوقت المحدد" في المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.723).

ثالثاً: المجال الفني

الجدول رقم 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأولويات إدارة الوقت للمجال الفني مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أمتلك المرونة الكافية في تنفيذ القرارات في الوقت المحدد.	4.37	0.65	عالية
2	أُسند إلى السكرتير مهمة البريد الوارد وتصنيفه حسب الأهمية ليكون جاهزاً في الوقت المناسب.	4.37	0.84	عالية
3	أُخصص وقتاً لمتابعة سير التدريس وفق البرنامج اليومي.	4.19	0.82	عالية
4	أُقدم للمعلمين ملاحظاتي على أدائهم الصفي وكيفية تحسينه في الوقت المخصص لذلك	4.14	0.88	عالية
5	أرفض أي أمر أعتبره مضيعة للوقت.	4.12	0.89	عالية
6	أُخصص وقتاً لوضع خطة مكتوبة للمشاريع المستقبلية.	3.93	0.74	عالية
7	أُسجل النشاطات والأوقات التي تستغرقها تلك النشاطات.	3.93	0.73	عالية
8	أُخصص وقتا من كل أسبوع للتخطيط للأسبوع الذي يليه.	3.93	0.73	عالية
9	أحرص على وضع أجندة كاملة وتنفيذها أسبوعياً.	3.91	0.83	عالية
10	أُخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الأزمات.	3.82	0.84	عالية
11	أُخصص جزءاً من الوقت للراحة من ضغوط العمل.	3.46	0.88	متوسطة

يُظهر الجدول 11 أنّ الفقرات الحسابية لفقرات المجال الفني تراوحت بين (3.46-4.19)، بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها "أمتلك المرونة الكافية في

تنفيذ القرارات في الوقت المحدد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.655)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة "أُسند إلى السكرتير مهمة البريد الوارد وتصنيفه حسب الأهمية ليكون جاهزاً في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي قيمته (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.824)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة "أُخصص وقتاً لمتابعة سير التدريس وفق البرنامج اليومي"، بمتوسط حسابي قيمته (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.82).

وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة "أُخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الأزمات"، بمتوسط حسابي قيمته (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، وجاءت الفقرة" أُخصص جزءاً من الوقت للراحة من ضغوط العمل" في المرتبة الأخيرة.

رابعاً: المجال الاجتماعي

الجدول رقم 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأولويات إدارة الوقت للمجال الاجتماعي مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أُشجع المعلمين على اقتراح مشاريع مهمة وأساهم في تنفيذها في الوقت المخصص لذلك.	4.13	0.78	عالية
2	أُخصص وقتاً لتكوين علاقات حسنة بين الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور.	4.10	0.81	عالية
3	أُخصص وقتا لبث روح الانتماء في المجتمع المحلي للمدرسة.	4.07	0.89	عالية
4	أُفعّل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وفق جدول زمني محدد.	4.07	0.86	عالية
5	أُخصص وقتاً لمعالجة مشاكل الطلبة الاجتماعية ضمن خطة مدروسة.	3.98	0.90	عالية
6	أُشارك في الأنشطة والفعاليات التي يقيمها المجتمع المحلي وفق جدول زمني محدد.	3.89	0.85	عالية
7	أُنسق مع السلطات المحلية لتنفيذ البرامج التوعوية وفق جدول زمني محدد.	3.77	0.86	عالية
8	أُخصص وقتاً للزيارات الميدانية وأنشطة المجتمع المحلي.	3.75	0.84	عالية
9	أستثمر وقت العمل لخدمة المجتمع المحلي.	3.70	0.92	عالية

يُظهر الجدول 12 أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الاجتماعي تراوحت بين (3.70-4.13)، حيث حصلت الفقرة "أُشجع المعلمين على اقتراح مشاريع مهمة وأُساهم في تنفيذها في الوقت المخصص لذلك" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.13)، يليها في المرتبة الثانية الفقرة "أُخصص وقتاً لتكوين علاقات حسنة بين الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور"، بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة "أُخصص وقتاً لبث روح الانتماء في المجتمع المحلي للمدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على "أُخصص وقتاً للزيارات الميدانية وأنشطة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.843)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "أستثمر وقت العمل لخدمة المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، وانحراف معياري بلغ (0.924).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

نصُّ السؤال الثاني: "هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بين أولويات إدارة الوقت ومهامهم الإدارية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى إجراء اختبار (ت) وفق متغيرات الدراسة النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية)، وكما في الجداول الآتية:

أولاً: النوع الاجتماعي

الجدول رقم 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمجالات استبانة أولويات إدارة الوقت حسب متغير النوع الاجتماعي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الإداري	ذكر	86	4.36	0.38	2.811	.006
	أُنثى	80	4.13	0.62		
المجال الفني	ذكر	86	4.09	0.46	2.110	.036
	أُنثى	80	3.92	0.54		
المجال التعليمي	ذكر	86	4.21	0.52	1.271	.206
	أُنثى	80	4.10	0.64		
المجال الاجتماعي	ذكر	86	4.00	0.62	1.169	.244
	أُنثى	80	3.87	0.76		
الأداة ككل	ذكر	86	4.18	0.43	1.988	.048
	أُنثى	80	4.02	0.59		

يُظهر الجدول 13 أنّ هناك تبايناً في المتوسطات الحسابية وفق متغير النوع الاجتماعي على جميع المجالات، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات والأداة ككل وفق متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أُنثى)، وقد كانت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: المؤهل العلمي

الجدول رقم 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) لمجالات استبانة أولويات إدارة الوقت حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الإداري	بكالوريوس	42	4.16	0.52	-1.234	.219
	دراسات عليا	124	4.28	0.52		
المجال الفني	بكالوريوس	42	3.94	0.57	-1.022	.308
	دراسات عليا	124	4.03	0.49		
المجال التعليمي	بكالوريوس	42	4.09	0.62	-.775	.440
	دراسات عليا	124	4.18	0.57		
المجال الاجتماعي	بكالوريوس	42	3.80	0.79	-1.485	.140
	دراسات عليا	124	3.98	0.65		
الأداة ككل	بكالوريوس	42	4.01	0.57	-1.229	.221
	دراسات عليا	124	4.13	0.50		

يُظهر الجدول 14 أنّ هناك تبايناً في المتوسطات الحسابية حسب متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات والأداة ككل حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

ثالثاً: الخبرة الإدارية

الجدول رقم 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمجالات استبانة أولويات إدارة الوقت حسب متغير الخبرة الإدارية

المجال	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الإداري	5– 10 سنوات	31	4.26	0.57	.130	.897
	10 سنوات فأكثر	135	4.25	0.51		
المجال الفني	5– 10 سنوات	31	4.00	0.51	-.155	.877
	10 سنوات فأكثر	135	4.01	0.51		
المجال التعليمي	5– 10 سنوات	31	4.09	0.65	-.635	.527
	10 سنوات فأكثر	135	4.17	0.56		
المجال الاجتماعي	5– 10 سنوات	31	3.97	0.69	.285	.776
	10 سنوات فأكثر	135	3.93	0.69		
الأداة ككل	5– 10 سنوات	31	4.09	0.55	-.118	.906
	10 سنوات فأكثر	135	4.10	0.51		

يُظهر الجدول 15 أنّ هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية حسب متغير الخبرة الإدارية في جميع المجالات، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات والأداة ككل حسب متغير الخبرة الإدارية (5– 10سنوات، و10 سنوات فأكثر) عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

نصُّ السؤال الثالث: "ما نوع مركز الضبط لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج النسبة المئوية والتكرارات لنوع مركز الضبط لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، وكما في الجدول **16**:

الجدول رقم 16

التكرارات والنسب المئوية لنوع مركز الضبط لدى المديرين

المتغير	العدد	النسبة المئوية
مركز الضبط الداخلي	71	%42.8
مركز الضبط الخارجي	52	%31.3
بين الداخلي والخارجي	43	%25.9
المجموع	166	%100.0

يُظهر الجدول 16 أنّ مركز الضبط الداخلي حصل على أعلى نسبة مئوية بلغت (42.8%)، ومركز الضبط الخارجي حصل على نسبة مئوية (31.3%)، بينما بلغت النسبة الأقل لفئة بين مركز الضبط الداخلي والخارجي (25.9%).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

نصُّ السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في نوع مركز الضبط لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية، وتحليل مربع كاي، كما في الجداول الآتية:

أولا: النوع الاجتماعي:

الجدول رقم 17

التكرارات والنسب المئوية وتحليل مربع كاي لنوع مركز الضبط لدى المديرين حسب النوع الاجتماعي

مركز الضبط	النوع الاجتماعي			
	ذكر		أُنثى	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
مركز الضبط الداخلي	46	53.5%	25	31.3%
مركز الضبط الخارجي	18	20.9%	34	42.5%
بين الداخلي والخارجي	22	25.6%	21	26.3%
$كا^2$	10.955			
الدلالة	.004(*)			

يتبين من الجدول 17 وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير النوع الاجتمـــاعي (ذكر، أُنثى) حيث كانت الفروق لصالح الذكور في مركز الضبط الداخلي.

ثانياً: المؤهل العلمي

الجدول رقم 18

التكرارات والنسب المئوية وتحليل مربع كاي لنوع مركز الضبط لدى المديرين حسب المؤهل العلمي

مركز الضبط	المؤهل العلمي			
	بكالوريوس		دراسات عليا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
مركز الضبط الداخلي	17	% 40.5	54	% 43.5
مركز الضبط الخارجي	15	% 35.7	37	% 29.8
بين الداخلي والخارجي	10	% 23.8	33	% 26.6
$كا^2$	.510			
الدلالة	.775			

يتبين من الجدول **18** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

ثالثاً: الخبرة الإدارية

الجدول رقم 19

التكرارات والنسب المئوية وتحليل مربع كاي لنوع مركز الضبط لدى المديرين حسب الخبرة الإدارية

مركز الضبط	الخبرة الإدارية			
	5- 10 سنوات		10 سنوات فأكثر	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
مركز الضبط الداخلي	12	% 38.7	59	% 43.7
مركز الضبط الخارجي	13	% 41.9	39	% 28.9
بين الداخلي والخارجي	6	% 19.4	37	% 27.4
$كا^2$	2.148			
الدلالة	.342			

يتبين من الجدول 19 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الخبرة الإدارية (5- 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

نصُّ السؤال الخامس: "هل هناك علاقة ارتباطيه بين أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد ومركز الضبط لديهم؟"

الجدول رقم 20

تحليل مربع كاي للعلاقة بين أولويات إدارة الوقت ومركز الضبط لديهم

مركز الضبط	أولويات إدارة الوقت			
	عال		منخفض	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
مركز الضبط الداخلي	56	% 45.5	15	% 34.9
مركز الضبط الخارجي	36	% 29.3	16	% 37.2
بين الداخلي والخارجي	31	% 25.2	12	% 27.9
$كا^2$	5.575			
مستوى الدلالة	.047			

يتبين من الجدول 20 وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أولويات إدارة الوقت ومركز الضبط عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث كانت قيمة كا^2 5.575 ومستوى الدلالة 047.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:

نصُّ السؤال السادس: "ما المقترحات التي يبديها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في أداء مهامهم الإدارية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المقترحات الخاصة بتفعيل أولويات إدارة الوقت، كما هو في الجداول الآتية:

أولاً: المجال الإداري

الجدول رقم 21

النسب المئوية والتكرارات للمقترحات المتعلقة بالمجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب النسب المئوية

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
1	استخدام التقنية الحديثة والحاسب الآلي في إدارة الكثير من المعاملات لتوفير الوقت والجهد والكلفة	21	% 87.5
2	إعطاء صلاحيات أكبر لمدير المدرسة وعدم المركزية	17	% 70.8
3	تعريف الهيئة الإدارية والتدريسية بالواجبات والحقوق كما وردت في قانون الخدمة المدنية.	16	% 66.6
4	العمل بالتفويض الفعال للأعمال التي يمكن أن يقوم بها كل في ما يخصه مع الإشراف من قبل المدير، ومحاولة العمل بروح الفريق الواحد	15	% 62.5
5	تهيئة مرافق المدرسة وتجهيزها للاستخدام الأمثل في الوقت المحدد	10	% 41.6
6	تصنيف الأهداف حسب الأهمية	8	% 33.3

يُظهر الجدول 21 أنّ أهم المقترحات التي يبديها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في المجال الإداري، هي "استخدام التقنية الحديثة

والحاسب الآلي في إدارة الكثير من المعاملات لتوفير الوقت والجهد والكلفة" بنسبة مئوية بلغت (87.5 %)، يليه "إعطاء صلاحيات أكبر لمدير المدرسة وعدم المركزية" بنسبة مئوية بلغت (70.8 %)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء المقترح "تعريف الهيئة الإدارية والتدريسية بالواجبات والحقوق كما وردت في قانون الخدمة المدنية" بنسبة مئوية بلغت (66.6 %). أما أقل الاقتراحات تكراراً فقد جاء المقترح "تصنيف الأهداف حسب الأهمية" بنسبة مئوية بلغت (33.3 %).

ثانياً: المجال التعليمي

الجدول رقم 22

النسب المئوية والتكرارات للمقترحات المتعلقة بالمجال التعليمي مرتبة تنازلياً حسب النسب المئوية

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
1	مناقشة سلبيات وإيجابيات اليوم الدراسي مع المعلمين والإداريين والوقوف على السلبيات ومحاولة تلافيها مستقبلاً ومعرفة الإيجابيات وتعزيزها	20	% 83.3
2	متابعة أداء المعلمين وملاحظة مدى تحقق الأهداف التعليمية	17	% 70.8
3	محاولة توزيع الأعمال والمهمات والمسئوليات بناء على دراسة عن نوعية الأعمال وما تحتاجه من وقت وجهد.	16	% 66.6
4	توزيع المهام على المعلمين كل حسب مجاله	14	% 58.3

يُظهر الجدول 22 أنّ أهم المقترحات التي أبداها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في المجال التعليمي هي "مناقشة سلبيات وإيجابيات اليوم الدراسي مع المعلمين والإداريين والوقوف على السلبيات ومحاولة تلافيها مستقبلاً ومعرفة الإيجابيات وتعزيزها" بنسبة مئوية بلغت (83.3 %)، يليه مقترح "متابعة أداء المعلمين وملاحظة مدى تحقق الأهداف التعليمية" بنسبة مئوية بلغت (70.8 %)، أما مقترح "توزيع المهام على المعلمين كل حسب مجاله" حصل على النسبة المئوية الأقل والتي بلغت (58.3 %).

ثالثاً: المجال الفني

الجدول رقم 23

النسب المئوية والتكرارات للمقترحات المتعلقة بالمجال الفني مرتبة تنازلياً حسب النسب المئوية

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
1	التخفيف من التعاميم اليومية الواردة للمدرسة.	23	% 95.8
2	إعفاء المدير من كثير من الأعمال الكتابية غير الضرورية والتي يمكن تفويضها لغيره أو إلغاؤها .	22	% 91.6
3	تكثيف الدورات واللقاءات والزيارات التربوية في مجال إدارة الوقت.	21	% 87.5
4	توفير كادر تعليمي وإداري من بداية العام الدراسي	20	% 83.3
5	تحديد الموضوعات وجدولتها وعدم الدخول في نقاط ثانوية	14	% 58.3

يُظهر الجدول 23 أنّ أهم المقترحات التي يبديها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في المجال الفني، هي "التخفيف من التعاميم اليومية الواردة للمدرسة" بنسبة مئوية بلغت (95.8 %)، يليه "إعفاء المدير من كثير من الأعمال الكتابية غير الضرورية والتي يمكن تفويضها لغيره أو إلغاؤها" بنسبة مئوية بلغت (91.6 %)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء المقترح "تحديد الموضوعات وجدولتها وعدم الدخول في نقاط ثانوية" بنسبة مئوية بلغت (58.3 %).

رابعاً: المجال الاجتماعي

الجدول رقم 24

النسب المئوية والتكرارات للمقترحات المتعلقة بالمجال الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب النسب المئوية

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
1	تخصيص ساعة معينة من يوم محدد للتواصل مع المجتمع المحلي.	15	% 62.5
2	تشكيل لجنة اجتماعية في المدرسة لتفعيل التشاركية مع المجتمع المحلي	13	% 54.1
3	تفعيل دور المرشد التربوي لترسيخ العلاقة بين البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية.	12	% 50.0
4	استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع المجتمع المحلي.	10	% 41.6
5	تفعيل مجلس الآباء والمعلمين .	10	% 41.6
6	التنسيق والتعاون مع السلطات المحلية .	8	% 33.3

يُظهر الجدول 24 أنّ أهم المقترحات التي يبديها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في المجال الاجتماعي هي "تخصيص ساعة معينة من يوم محدد للتواصل مع المجتمع المحلي" بنسبة مئوية بلغت (62.5 %)، يليه "تشكيل لجنة اجتماعية في المدرسة لتفعيل التشاركية مع المجتمع المحلي" بنسبة مئوية بلغت (54.1 %)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء "التنسيق والتعاون مع السلطات المحلية" بنسبة مئوية بلغت (33.3 %).

الفصل الخامس

مناقشـــة النتائج والتوصيـات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسـئلتها التي هدفت إلى الكشف عن أولويات إدارة الوقت لدى مديري المـدارس الحكوميـة وعلاقتهـا بمركز الضبط، وقد اجتهد الباحث في تقديم التفسيرات لكل نتيجة من النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية لمجالات أولويات إدارة الوقت تراوحت قيمها بين (3.9-4.2)، وبدرجة عالية، وجاء المجال الإداري في المرتبـة الأولـى بمتوسـط حسابي قيمته (4.2)، وانحراف معياري بلغ (0.522)، يليه المجال التعليمي بمتوسط حسـابي قيمته (4.1)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، وجاء المجال الفني بدرجـة عاليـةٍ وبمتوسـط حسابي قيمته (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.51)، أما المجال الاجتماعي فقد جـاء فـي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (4.1)، وانحراف معياري بلغ (0.52). وفيما يلي مناقشة لكل مجال من المجالات:

المجال الإداري

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الإداري تراوحت قيمهـا بين (4.01-4.51)، وبدرجة عاليةٍ، جاءت الفقرة التي تنص على "أُشرف على نظافة المدرسة ومرافقها في الوقت المحدد لذلك" بمتوسط حسابي قيمتـه (4.51)، وانحـراف معيـاري بلـغ (0.73)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة "أُشرف على الامتحانات ورصد العلامـات علـى الشبكة ضمن الوقت المخصص لذلك"، بمتوسط حسابي قيمته (4.4)، وانحراف معيـاري بلـغ

(0.74)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة "أُتابع دوام الهيئة الإدارية والتدريسية حسب الأوقات المخصصة لذلك"، بمتوسط حسابي قيمته (4.3)، وانحراف معياري بلغ (0.777)، وجاءت في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي نصها "ألتزم بالمدة المحددة للاجتماع بدايةً ونهايةً"، بمتوسط حسابي قيمته (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.832)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "أقوم بتجميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في الوقت المخصص لذلك" بمتوسط حسابي قيمته (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.767).

وقد تُعزى النتيجة- كما يراها الباحث – إلى طبيعة أولويات إدارة الوقت والمهام والأعمال الإدارية التي قام بها المدير في المدرسة، والتي تمثلت في المجال الإداري والتنظيمي لكل مكونات المدرسة من حيث التنظيم الأكاديمي كإعداد الجداول وتوزيع الأنصبة الأسبوعية والإشراف على العملية التربوية وسيرها، والتنظيم البيئي من حيث التأكد من جاهزية المبنى المدرسي، وتوفير البيئة التعليمية الآمنة للطلبة، وإجراء الصيانة الدورية للمباني، والتركيز على تطوير البُنى التحتية من خلال المطالبة المستمرة للجهات المسؤولة عن ذلك، والمحافظة على نظافة وسلامة البيئة المدرسية بدرجة عالية جداً، والمجال الإداري الذي يتمثل في الإجابة على الكتب الرسمية وإجراء المراسلات الرسمية كحلقة وصل بين الميدان التربوي والإدارة العليا، ومراقبة أداء المدرسين ومتابعتهم، والسعي لتحسين آدائهم ودفعهم نحو الإنجاز بما ينعكس على أداء الطلبة الأكاديمي.

ومما يعزز تفسير الباحث لهذه النتيجة، المقترحات التي أشار إليها مديرو المدارس في هذا الجانب من خلال المطالبة بتوفير بعض الإداريين في المدرسة لمساعدتهم، وتوزيع المهام و الأعمال الإدارية فيما بينهم .

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً، إلى قيام مديري المدارس بحلِّ المشكلات المختلفة بين الطلبة بالأساليب والطرق التربوية الملائمة، وتحمل أعباء ضغط العمل، وتنمية مهاراته وعلاقاته الاجتماعية في حل مشاكل الطلبة وقدرته على اتخاذ القرارات وحل المشكلات للطلبة، نظراً لحرص مديري المدارس على توفير بيئة مريحة للطلبة تساعدهم على التعلم بفعالية.

ومما يعزز وجهة نظر الباحث اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العمرو (2002) التي أشارت نتائجها إلى أنّ المهام المنوطة بمديري ومديرات المدارس الحكومية ذات بُعدين: البُعد الإداري واشتمل على 24 مهمة، والبُعد الفني واشتمل على 20 مهمة، وبينت أنّ معدل الوقت المصروف على البُعد الإداري والفني يعادل 83 ساعة شهرياً.

كما انسجمت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ايكونادايو وآخرون (Ekundayo, et al, 2005)، التي أظهرت نتائجها أنّ إدارة الوقت والكفاية الإدارية جاءت مرتفعة.

وتوافقت مع نتائج دراسة الأسطل (2009)، التي أظهرت أنّ درجة فاعلية الوقت لدى المديرين كانت كبيرة، حيث جاءت المهام الإدارية أولاً ثم الفنية ثم الشخصية.

و تطابقت نتائج الدراسة كذلك مع نتائج دراسة اولسوبكانمي و اولفيمي (Olasubkanmi & Oulfemi, 2012)، التي كشفت عن العلاقة بين إدارة مدير المدرسة للوقت وبين قدرته على أداء مهامه الإدارية، وبينت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرة إدارة المدير للوقت وفعاليته في أداء مهامه الإدارية، كما بينت الدراسة اتفاق المعلمين على أنّ الإدارة الفعالة للوقت يمكن أن تُحسّن من العمل الإداري الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.

المجال الفني

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الفني تراوحت قيمتها بين (3.46-4.19)، بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي نصها "أمتلك المرونة الكافية في تنفيذ القرارات في الوقت المحدد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.655)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة "أُسند إلى السكرتير مهمة البريد الوارد وتصنيفه حسب الأهمية ليكون جاهزاً في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي قيمته (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.824)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة "أُخصص وقتاً لمتابعة سير التدريس وفق البرنامج اليومي"، بمتوسط حسابي قيمته (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.821)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة "أُخصص وقتا احتياطيا لمواجهة الأزمات"، بمتوسط حسابي قيمته (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.842)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة "أُخصص جزءاً من الوقت للراحة من ضغوط العمل".

ويُمكن عزو ذلك- من وجهة نظر الباحث - إلى طبيعة الأعمال الفنية التي قام بها مدير المدرسة كاتخاذ القرارات الفنية، وحل المشكلات اليومية، والتعامل مع الأزمات المدرسية التي قد تحدث، والتواصل البنّاء مع الطلبة والمعلمين لسير العملية التربوية، وفي هذا الصدد أكد اللحيدان (2012)، على ضرورة الالتزام بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في كيفية إدارة المدير لوقته المدرسي، وفق متغيرات المؤهل العلمي، والعمر، والدورات التدريبية، والخبرة، ونوع المدرسة، والتي أظهرت نتائجها أنّ أكثر المهام الفنية ممارسة هي القيام بالإشراف على الاختبارات، وأنّ أكثر المهام الإدارية كانت متابعة الحضور للمعلمين والعاملين بالمدرسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع

إدارة الوقت وفقا للمهام الإدارية والفنية وعلى المستويين الجماعي والشخصي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة ونوع المدرسة.

المجال التعليمي

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال التعليمي تراوحت قيمها بين (3.93-4.49)، حصلت الفقرة "أُخصص وقتاً لتوزيع الجدول الدراسي على المعلمين بداية العام حسب الاختصاص" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.49)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، وفي المرتبة الثانية حصلت الفقرة "أُخصص وقتاً للاطلاع على دفاتر تحضير المعلمين وخططهم الفصلية" على متوسط حسابي قيمته (4.3)، وانحراف معياري بلغ (0.782)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "أُراقب دوام الطلبة وفق الجدول الزمني المحدد" بمتوسط حسابي قيمته (4.33)، وانحراف معياري بلغ(0.803)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي نصها "أُخصص جزءاً من الوقت لتبادل الأفكار التربوية مع الهيئة التدريسية"، بمتوسط حسابي قيمته (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "أُتابع تنفيذ الخطط العلاجية في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي قيمته (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.723).

وقد تُعزى النتيجة السابقة إلى انعكاس أثر إدارة الوقت وتوزيع أولوياته بشكل إيجابي على أفراد العملية التربوية بشكل عام؛ مما حقق جملة من أهداف العملية التربوية، وساعده في زيادة التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة، وفي هذا الصدد أكدت دراسة جنق (Jung , 2008)، على أثر تدريب طلاب الجامعة على استخدام استراتيجيات إدارة الوقت الفاعلة في تحسين تحصيلهم الأكاديمي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة التي أجراها هورنج وكلاسك ولويب (Horng, Klasik & Loeb,2010) في الولايات المتحدة الأمريكية التي أظهرت نتائجها أنّ إدارة المدير لوقت المدرسة بفعالية يؤثر إيجاباً على جميع مخرجاتها سواء أكانت فنية أم إدارية، وانسجمت كذلك مع نتائج دراسة جونسون (Johnson, 2010)، التي كشفت أنّ تصورات القادة والمدراء حول استخدام الوقت، واتجاهاتهم نحو الوقت واستراتيجيات إدارة الوقت كانت من العوامل المهمة في تطبيق إدارة الوقت الفاعلة من أجل تحسين الفاعلية التنظيمية والنجاح التنظيمي في المنظمات، مما ينعكس إيجابيا على فاعليتها ونجاحها.

المجال الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الاجتماعي تراوحت قيمها بين (3.70-4.13)، حيث حصلت الفقرة "أُشجع المعلمين على اقتراح مشاريع مهمة وأُساهم في تنفيذها في الوقت المخصص لذلك" على أعلى متوسط حسابي بلغ قيمته (4.13)، يليه في المرتبة الثانية الفقرة "أُخصص وقتاً لتكوين علاقات حسنة بين الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور"، بمتوسط حسابي قيمته (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.818)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "أُخصص وقتاً لبث روح الانتماء في المجتمع المحلي للمدرسة"، بمتوسط حسابي قيمته (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.891)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي نصها "أُخصص وقتاً للزيارات الميدانية وأنشطة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي قيمته (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.843)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "أستثمر وقت العمل لخدمة المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي قيمته (3.7)، وانحراف معياري بلغ (0.924).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى خصائص شخصية المدير الاجتماعية، لذا يجب أن تُراعى خصائص التفاعل الاجتماعي عند التعيين؛ نظرا لطبيعة عمل المدير التي تمثل التفاعل

الاجتماعي الإيجابي، والتعاون بين الزملاء لإنجاح العملية التربوية وتحقيق الأهداف، إضافة إلى التفاعل الاجتماعي مع المجتمع الخارجي والقدرة على المشاركة في المناسبات الاجتماعية الداخلية والخارجية، والمشاركة في الاحتفالات الوطنية والاجتماعية، وبناء العلاقات الاجتماعية مما قد ينعكس إيجابا على المؤسسة التربوية بصورة عامة.

وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة رُبرتسون (Robertson , 1999) التي أشارت إلى أنّ مديري المدارس يقضون أوقاتهم في إدارة عمليات التواصل مع المعلمين، والعاملين والطلاب، ويقومون بإدارة الاجتماعات المدرسية أحد أهم النشاطات اليومية في اليوم الدراسي، ولعلّ وضع الأولويات للمدرسة وإدارة عمليات التمكين داخل المدارس تُمثل أحد التحديات التي يواجهها مديرو المدارس في إدارة الوقت، وفي هذا الاتجاه أكدّ عداربة (2006) على أهمية الوقت الذي يصرفه مديرو وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على جميع المهام لكل مستوى من المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية، الإداري، والفني، والاجتماعي في ضوء متغير الجنس، وأداء إدارة الوقت لديهم، والتي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط كمية صرف المديرين للوقت على المستوى الإداري للإدارة تُعزى لمتغير الجنس، لصالح فئة الذكور، ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرون والمديرات على المهام المنوطة بهم.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء اختبار(ت) وفق متغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية).

النوع الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك تبايناً في المتوسطات الحسابية وفق متغير النوع الاجتماعي على جميع المجالات، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات والأداة حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أُنثى)، لصالح الذكور.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى التكوين الفسيولوجي وحب القيادة، التي يمتاز بها الذكور، وتفضيل تحمل المسؤولية الإدارية، والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، والإدارة الموقفية، والحكمة الإدارية في التعامل مع مستجدات العمل الإداري اليومي.

ويمكن أن يرجع الباحث هذه النتيجة إلى أنّ تركيبة المجتمع التي تفرض على الذكور الشخصية القيادية تُؤهله إلى أولويات إدارة الوقت مقارنة مع الإناث، وأنّ شخصية الذكور التي تُتيح لهم التعامل مع البيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام توجد اختلافاً يجعل هنالك فرقاً في أولويات إدارة الوقت مقارنة مع الإناث، وأنّ الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي لا توجد فرقاً بالنسبة لأولويات إدارة الوقت حيث أنّ النوع الاجتماعي يلعب الدور الأساسي في ذلك، فكلا الجنسين تتشابه لديهم جميع الظروف بالنسبة للخبرة والمؤهل العلمي ويتعاملون مع نفس المستويات من الطلبة والكوادر الإدارية والتدريسية.

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الخصائص الشخصية التي يمتلكها الذكور مقارنة مع الإناث كالقدرة على تحمل ضغط العمل، وترتيب الأولويات القيادية والإدارية والتفرغ النفسي والعملي لطبيعة ومتطلبات المهنة الإدارية، وقد أكدت دراسة تايلور (Taylor ,2007) على ضرورة التعرف على تصورات مديري المدارس المتوسطة والثانوية في ولاية نيفادا

الأمريكية حول إدارتهم لوقتهم من خلال اليوم الدراسي، والفروق في تصورات مديري المدارس حول قضاء الوقت في اليوم الدراسي في ضوء متغير نوع المدرسة: (متوسطة، ثانوية)، وحجم البناء المدرسي، وعُمر المدير، وجنسه، والخبرة، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فـروق فـي تصورات مديري المدارس حول إدارة الوقت تُعزى لحجم المدرسة، والجنس.

المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة تبايناً في المتوسطات الحسابية حسب متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجـالات والأداة ككـل حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) عند مستوى الدلالة **(α = 0.05)**.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المهنة الإدارية، وطبيعة الواجبات المسندة إلى الإدارة ككل، وقد أكدت بيدس (1995)، على ضرورة معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التـي يقومون بها، وبيان أثر متغيرات الجنس والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في كيفية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهـل العلمـي والخبرة الإدارية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرحاحلة (2002)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الوقت والقيادة الإبداعية تُعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عضايلة (2004)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وفق بُعد التخطيط، ولم تظهر فروق تُعزى لمتغيـــر المؤهل العلمي على الأبعاد الأخرى، وأنّ هناك إدراكاً كبيراً لأهمية إدارة الوقت لـــدى أفـــراد العينة.

الخبرة الإدارية

أظهرت نتائج الدراسة تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية وفق متغير الخبرة الإدارية على جميع المجالات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالـــة إحصـــائية علـــى جميـــع المجالات والأداة ككل حسب متغير الخبرة الإدارية (5- 10 سنوات، 10سنوات فـــأكثر) عنـــد مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وربما تعود هذه النتيجة إلى مكان العمل الإداري، ومجتمع الإدارة التربوية ككل، وفي هذا الاتجاه أكدّ الرحاحلة (2002) في دراسته، على ضـــرورة التعـــرف إلـــى إدارة الوقـــت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالقيـــادة الإبداعية من وجهة نظرهم، حيث أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الوقت والقيادة الإبداعية تُعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبـــرة، ووجـــود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية.

واتفقت هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة الخلايلة (2004)، التي أظهـــرت نتائجهـــا وجود علاقة بين واقع إدارة الوقت وواقع كفاءة الأداء الإداري بشكل عام مع كل مجـــال مـــن

مجالات كفاءة الأداء الإداري، ولا توجد فروق في واقع إدارة الوقت تُعزى إلى متغير الجـــنس والخبرة والمؤهل العلمي.

واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة الروسان (2010) التي أظهرت نتائجها عــدم وجــود فروق تعزى إلى أثر المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

ثالثا: مناقشة نتائج السؤال الثالث

أظهرت نتائج الدراسة أنّ مركز الضبط الداخلي حصل على النسبة االمئوية الأعلى حيث بلغت قيمتها (42.8%)، بينما حصل مركز الضبط الخارجي على (31.3%)، وحصل مركــز الضبط الداخلي والخارجي على نسبة مئوية متدنية قيمتها (25.9%).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من برهــوم (1979)، وهاشــم (2003)، وافدار وآخرين (Ovdur et al, 2011) التي تَبين فيها ميل عينة الدراسة إلى استخدام مركــز الضبط الداخلي، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة العساف (2005)، حيث أبدت فيها العينة مــيلاً بنسبة أعلى نحو مركز الضبط الخارجي مقارنة مع الضبط الداخلي.

ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة قد تُعزى إلـــى أنّ إدراك مـــديري المــدارس للأحــداث التربوية والتطور في المناهج والتكنولوجيا الحديثة والتعليم بشكل عام قامت على السلوك الخاص وإلى عوامل مرتبطة بالشخصية، والمهارة الإدارية، والقدرة على السيطرة على مجريات الأمور الإدارية بعامة، وأنّهم أكثر استقراراً في أعمالهم واحتلوا مراكز مهنية أفضل من ذوي الضـــبط الخارجي، وأنّ مركز الضبط الخارجي شكّل لديهم شعوراً غير سارٍ في إدارتهم لمدارسهم.

ورُبما تُعزى هذه النتيجة كذلك إلى الخصائص والمزايا الشخصية التي امتاز بها مديرو المدارس من حيث القدرة على تحمل المسؤولية الإدارية، واتخاذ القرارات الناجحة، وطبيعة المهام المسندة إلى الإدارة والمواقف الإدارية التي احتاجت إلى اتخاذ القرار الملائم في حينه، كما قد تُعزى إلى طبيعة الميول والاتجاهات والقدرات التي امتلكها مديرو المدارس(عينة الدراسة) وإلى الدافعية الداخلية التي دفعتهم إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال الإدارة التربوية، وقدرة المدير على الضبط الذاتي، وقدرته على وضع الخطط الإدارية وتنفيذها وفق جدول زمني مسبق، وقدرة الإدارة على وضع خطط علاجية بديلة لمواجهة الخلل الذي يطرأ في أثناء عمليات تنفيذ المهام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التوافق المهني بين الإدارة وطبيعة العمل والرضا والنضج المهني، وقد يكون تصرف المدير في المهام الإدارية نابعاً من مصدر ذاتي ودوافع داخلية بعيدة عن عوامل بيئية مما يمكن قوله أنّ الإدارة قادرة على التكيف والتفاعل مع الظروف الخارجية، والمدير من يحكم على الظروف ويتخذ القرارات حيالها.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية، وتحليل مربع كاي، وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة حسب متغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور في مركز الضبط الداخلي، وعدم وجود فروق حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

النوع الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أُنثى) لصالح الذكور في مركز الضبط الداخلي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى

سيكولوجية الذكور من حيث القدرة الإدارية، والقدرة على تحمل الضغوط النفسية والإدارية، ومواجهتها مقارنة بقدرة الإناث، كما وقد تُعزى إلى الدور الجنسي، وطبيعة العلاقات الاجتماعية، وأساليب التنشئة الاجتماعية، والفروق الفردية، التي تعكس بدورها طبيعة وأهمية الإنجاز الشخصي.

واتفقت نتائج السؤال الحالي مع نتيجة دراسة برهوم (1979) التي أشارت نتائجها إلى أنّ الذكور أظهروا ضبطا داخليا أكثر من الإناث، فهم يعزون أسباب نجاحهم أو فشلهم إلى عوامل داخلية كالقدرة والجهد أكثر مما تفعل الإناث.

وفي هذا الاتجاه أكد مقابلة واليعقوب (1994) في دراستهما على ضرورة تقصي التباين في درجات مركز الضبط لدى الطلبة الجامعيين باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي، حيث كشفت نتائج دراستهما أنّ الإناث يملن إلى مركز الضبط الخارجي بصورة أكثر مقارنة من الذكور.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بركات (2000) والتي أظهرت وجود فروق جوهرية بين درجات المعلمين في المدارس الحكومية والمعلمين في مدارس الوكالة على مقياس الضبط، كما أظهر المعلمون الذكور ميلاً نحو مركز الضبط الداخلي، وأظهرت المعلمات ميلاً أكبر على المقياس.

المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

ورُبما تُعزى النتيجة – من وجهة نظر الباحث– إلى طبيعة العمل المهني الإداري الذي أثبتت الدراسات حاجته إلى جملة من الخصائص الشخصية والمهنية أكثر من حاجته إلى

الشهادات العلمية والدرجات التربوية، وقد تُعزى أيضاً إلى قدرة المدير على اتخاذ القرارات الإدارية وتحمل المسؤولية، وامتلاك مهارات القيادة الناجحة، والقدرة على تحقيق متطلبات الوظيفية المهنية أكثر أهمية من درجة امتلاك المدير للدرجات العلمية، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قانون وزارة التربية والتعليم القاضي بأسس تعيين المديرين الذي يركز على جملة من الأسس من ضمنها المؤهل العلمي، علاوة على أنّ الأولويات والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة تُعتبر متطلباً لكل مدير بغض النظر عن الدرجة العلمية.

وقد أكد النظامي (2013) في دراسته على ضرورة التعرف على عوامل الضبط الاجتماعي الفعالة في تربية النشء في المدرسة الأساسية ودورها في تحقيق الضبط الاجتماعي للطلبة، وعلى الطرق والأساليب التي تستخدمها المدرسة الأساسية لتحقيق الضبط الاجتماعي، وأظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور المدارس الأساسية الأردنية في تحقيق الضبط الاجتماعي للطلبة من منظور المديرين والمعلمين والمرشدين تُعزى إلى أثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة.

الخبرة الإدارية

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الخبرة الإدارية (5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وتُعزى هذه النتيجة – من وجهة نظر الباحث – في جميع المقارنات إلى النتيجة المتوافقة مع نتيجة استخدام المديرين مركز الضبط الداخلي والذي يُعزى إلى طبيعة شخصية الفرد، واتجاهاته الشخصية، وقدرته الإدارية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أولويات إدارة الوقت ومركز الضبط عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وقد اتفقت هـذه النتيجـة مـع مقتضيات بعض الدراسات كدراسة هاشم (2003)، ودراسة تيلّـا وآخـرين (Tella. et al, 2009)، ودراسة هورنج وكلاسك ولويـب (Horng, Klasik & Loeb, 2010)، ودراسـة اولسوبكانمي و اولفيمي (Olasubkanmi & Oulfemi, 2012)، ودراسة جوسـل وتوكمـاك وتيرجت (Gucel, Tokmak & Turgut,2012) ويعزو الباحث النتيجة إلى إيمان مـديري المدارس سواء أكانوا من ذوي مركز الضبط الداخلي، أم مركز الضبط الخارجي بعملهم وقيمة أدوارهم في الحياة التربوية، واحترامهم لقيم الإدارة ورسالتهم التي تتطلب إعطاء كل جانب من جوانب عملهم ما يحتاجه من وقت وجهد وتفانٍ في العمل بغض النظر عن العوامل الخارجيـة للبيئة التي يتعرضون إليها أو الجوانب الشخصية التي تدفعهم للعمـل بـإخلاص، وشـعورهم بالمسؤولية المنوطة بهم تجاه دورهم كمديرين للمدارس، ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباطيـه بين مركز الضبط وأولويات إدارة الوقت إلى الخصائص الشخصية والذاتية التي تمتع بها مديرو المدارس كالدافعية الذاتية، والقدرة على اتخاذ القرارات الذاتية، والإدارة الموقفيـة، والتحفيـز الذاتي الذي دفع المديرين إلى ترتيب الوقت الملائم وجدولته في أثناء قيامهم بمهامهم المدرسية.

سادساً: مناقشة نتائج السؤال السادس

مقترحات المجال الإداري

أظهرت نتائج الدراسة أنّ أهم المقترحات التي أبداها مديرو المدارس الثانويـة فـي محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في المجال الإداري، هو"اسـتخدام التقنيـة الحديثـة والحاسب الآلي في إدارة الكثير من المعاملات لتوفير الوقت والجهد والكلفة" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (87.5%)، يليه "إعطاء صلاحيات أكبر لمدير المدرسة وعدم المركزية" بنسـبة مئويـة

بلغت قيمتها (70.83%)، وفي المرتبة الثالثة جاء المقترح "تعريف الهيئة الإدارية والتدريسية بالواجبات والحقوق كما وردت في قانون الخدمة المدنية" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (66.66%)، أما أقل الاقتراحات تكراراً فقد جاء المقترح "تصنيف الأهداف حسب الأهمية" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (33.33%).

وقد تُعزى هذه النتيجة – من وجهة نظر الباحث– إلى تطور التكنولوجيا المعاصرة التي أصبحت ذات أهمية فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، فقد ساعدت في تحسين أداء الطلبة والعاملين في الميدان التربوي وحققت قدراً كبيراً من الدقة، وتُعد الأدوات التكنولوجية الحديثة أكثر موضوعية وسرية ودقة وسرعة في إنجاز المهام المطلوبة، وأكثر قدرة على تطبيق وتحقيق الأطر القانونية المتعلقة بفلسفة عمل المديرين في الميدان، وتساعد الأدوات والمعدات التكنولوجية على حفظ المعلومات والبيانات المتعلقة بالطلبة والمدرسين واسترجاعهما، وتساعد على تحقيق الجودة في التعليم.

وربما تعود هذه النتيجة كذلك إلى حاجة مديري المدارس إلى الإدارة الذاتية وتفويض الصلاحيات نظراً لصلاحيات المديرين المحدودة في كل المجالات الإدارية، ولطبيعة العمل الميداني ومتطلبات القرار اليومي الذي يحتاج المدير إلى اتخاذه، حيث يُعاني المديرون في الميدان من الفجوة بين العمل الميداني ومؤسسة القرار التي تركز على القوانين النظرية بعيداً عن الواقع.

مقترحات المجال التعليمي

أظهرت نتائج الدراسة أنّ أهم المقترحات التي أبداها مديرو المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في المجال التعليمي هو"مناقشة سلبيات وإيجابيات اليوم الدراسي مع المعلمين والإداريين والوقوف على السلبيات ومحاولة تلافيها مستقبلاً، ومعرفة الإيجابيات وتعزيزها" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (83.3%)، يليه مقترح "متابعة أداء المعلمين وملاحظة مدى تحقق الأهداف التعليمية" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (70.83%)، أما مقترح "توزيع المهام على المعلمين كلّ حسب مجاله" فقد حصل على النسبة الأقل وقيمتها (58.33%).

ورُبما تعود هذه النتيجة إلى حجم البناء المدرسي، وأعداد الطلبة داخل الغرف الصفية، واكتظاظ الصفوف، والدوام المدرسي لفترتين في بعض المدارس، وزيادة أعداد الشعب المدرسية، وتنوع أعمار الطلبة داخل المدرسة الواحدة، وزيادة أعداد المعلمين الذي بدوره يعمل على تشتت العمل الإداري ويحد من قدرة الإدارة على توعية المعلمين بحقوقهم وواجباتهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة كذلك إلى طبيعة المناهج التربوية وكثرتها، وإلى كثرة المهام التي تقع على كاهل الإدارة في المدرسة، وعدم تطبيق الموظفين لمدونة السلوك الوظيفي الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم مؤخراً.

مقترحات المجال الفني

أظهرت نتائج الدراسة أنّ أهم المقترحات التي أبداها مديرو المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في المجال الفني، هو"التخفيف من التعاميم اليومية الواردة للمدرسة" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (95.8%)، يليه "إعفاء المدير من كثير من الأعمال الكتابية غير الضرورية والتي يمكن تفويضها لغيره أو إلغاؤها" بنسبة مئوية بلغت قيمتها

(91.66%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المقترح "تحديد الموضوعات وجدولتها وعدم الدخول في نقاط ثانوية" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (58.33%).

وقد تعود هذه النتيجة إلى كثرة التعاميم اليومية والسنوية المكررة التي تصدرها مراكز السلطة في المؤسسة التربوية، إضافة إلى كثرة الأعمال والمتطلبات الورقية التي تحدّ من قدرة الإدارة على القيام ببقية المهام الأخرى.

مقترحات المجال الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة أنّ أهم المقترحات التي أبداها مديرو المدارس الثانوية في محافظة إربد لتفعيل أولويات إدارة الوقت في المجال الاجتماعي هو"تخصيص ساعة معينة من يوم محدد للتواصل مع المجتمع المحلي" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (62.5%)، يليه "تشكيل لجنة اجتماعية في المدرسة لتفعيل التشاركية مع المجتمع المحلي" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (54.1%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء "التنسيق والتعاون مع السلطات المحلية" بنسبة مئوية بلغت قيمتها (33.3%).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى كثرة عدد أولياء الأمور، والمراجعين في اليوم الواحد للإدارة المدرسية والتي تحدّ من قدرة الإدارة على إنجاز المهام حسب الخطط اليومية التي توضع مسبقا، كما أنّ حاجة أولياء الأمور ومتابعة قضايا وحل مشكلات الطلبة تقع على كاهل الإدارة وتسبب عجزاً في قدرة الإدارة على تحقيق المهام والأعمال الإدارية.

ورُبما تُردّ هذه النتيجة إلى عدم قبول المجتمع لعرض مشكلاتهم، وتحديات أبنائهم إلى المرشد التربوي أو إلى اللجنة الاجتماعية التي يتم تشكيلها باعتبارها جزءاً مكملا لاتخاذ القرار، والحرص على متابعة السلطة العليا مرجعيةً أساسيةً في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمتعلمين.

التوصيـــات :

أشارت أبرز مقترحات نتائج السؤال السادس إلى استخدام التقنية الحديثة والحاسب الآلي في إدارة الكثير من المعاملات لتوفير الوقت والجهد والكلفة و إعطاء صلاحيات أكبـــر لمـــدير المدرسة وعدم المركزية، وعليه يوصي الباحث:

- الاهتمام بتحديث نظم الإدارة المدرسية في المدارس، بحيث يُعطى مديرو المدارس صلاحياتٍ تمكنهم من إيجاد مناخ عمل جيد، وتؤدي إلى إزالة أو تخفيض ما يعانونه من ضغوط.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى حصول المجال الاجتماعي على المرتبة الأخيرة، وعليـــه يوصي الباحث:

- إشراك أولياء الأمور في عملية تشكيل القرارات التربوية وصياغتها، لما لها من أثـــار فـــي أداء العاملين ومستقبل الطلبة والنظام التربوي بخاصة والمجتمع بعامة.

وأيضاً يوصي الباحث بالاتي:

- توعية المؤسسات التربوية بأهمية الوقت وإدارته من خلال المناهج المدرســـية والـــدورات التدريبية ليصبح جزءاً من ثقافة المجتمع.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تختص بمركز الضبط لتشمل متغيرات مختلفة مثل ضـــغوط العمل، والدافعية للإنجاز، والعلاقة مع الهيئة الإدارية والتدريسية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، عبد الله وعبد الحميد، محمد. (1994). العدوانية وعلاقتها بموضع الضبط وتقدير الذات، **مجلة علم النفس**. 16(30)، 38-58.

ابن بطال، علي بن خلف. (2003). *شرح صحيح البخاري*. الرياض: مكتبة الرشد.

أبو شيخة، نادر أحمد. (1991). **إدارة الوقت**. عمان: دار مجدلاوي.

أبو شيخة، نادر أحمد. (2009). **مدخل إلى إدارة الوقت**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أبو كته، فاطمة محمد علي. (2002). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.

أبو ناهية، صلاح الدين. (1994). إدراك موضع الضبط وعلاقته بالتحصيل المدرسي لدى التلاميذ في مرحلة التعليم الأساسي بقطاع غزة، القاهرة: **مجلة علم النفس**. (30)، 140-148.

أبو النصر، مدحت محمد. (2009). **إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات**. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الأحمد، أمل. (1999). العلاقة الإرتباطية بين دافعية الإنجاز ومركز الضبط. **مجلة دمشق**. 15(2)، 121-171.

الأسطل، أميمه. (2009). **فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أسعد، وليد أحمد. (2005). **الإدارة المدرسية**. *عمان:* مكتبة المجتمع العربي.

إسماعيل، أحمد جلال. (2009). **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**. مصر: دار العلم والإيمان.

إسماعيل، ختام. (2006). **دليل المدراء في الإدارة المدرسية**. *د.م:* دار التقدم العلمي.

الأعظمي، سعيد رشيد. (2010). **علم النفس الإداري**. عمان: دار جليس الزمان.

اغبارية، تهاني وجيه. (2008). **العلاقة بين الأفكار اللاعقلانية ومستوى الضغط النفسي ومركز الضبط لدى عينة من معلمي التربية الخاصة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الأغبري، عبد الصمد. (2006). **الإدارة المدرسية :البعد التخطيط والتنظيمي المعاصر**. القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.

البدري، طارق. (2005). **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بركات، أمين زياد. (2000). **مركز الضبط الداخلي والخارجي وعلاقته باتجاهات المعلمين نحو مهنة التعليم**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

برهوم، موسى عيسى محمد. (1979). **تقنين اختبار روتر لضبط التعزيز الداخلي- الخارجي في عينة أردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بني خالد، محمد سليمان. (2009). مركز الضبط وعلاقته بمستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت. **مجلة الجامعة الإسلامية**. 17 (2)، 491-512.

بني مفرج، محمد. (2012). **تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية في ضوء متطلبات منظمة التعلم.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، القاهرة.

البوهي، فاروق وبيومي، محمد. (2002). **الإدارة المدرسية الابتدائية.** القاهرة: مكتبة دار الصفاء للنشر والتوزيع.

بيدس، هالة حسني محمد. (1995). **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

بيتل، ليسترا. (1999). **إدارة الوقت** (محمد نجار، مترجم). عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

توق، محي الدين وعدس، عبد الرحمن. (1984). **أساسيات علم النفس التربوي**.عمان: دار جون وايلي وأبنائه.

جابري، عبد الكريم. (1993). **العلاقة بين مركز الضبط والجنس والنمط والمعرفي لدى طلبة جامعة اليرموك.** رسالة ماجستير غير منشور، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

جبريل، موسى. (1996). العلاقة بين مركز الضبط وكل من التحصيل الدراسي والتكيف النفسي لدى المراهقين. **مجلة علم النفس.** 23 (8)، 358-378.

الجمل، محمد حسني. (1994). **إدارة الوقت لدى مدير المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية.** رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية،عمان، الأردن.

حسين، سلامة عبد العظيم.(2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة.** عمان: دار الفكر.

حمادات، محمد حسن. (2007). **الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمودة، عبد الناصر محمد. (2003). **دليل المدير العربي لإدارة الوقت**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الختاتنة، سامي محسن. (2011). **علم النفس الإداري**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخريشة، سعود فهاد. (2005). **تقويم عملية تحديد الأولويات التربوية في الإدارات التربوية العليا في وزارة التربية و التعليم في الأردن حسب أنموذج ستيك**. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل. (2009). **الإدارة الحديثة**. إربد: دار الكتب الحديث.

الخضيري، محسن أحمد. (2000). **الإدارة التنافسية للوقت**. مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.

الخلايلة، زياد محمود محمد. (2004). **إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

دروزة، أحمد. (2007). العلاقة بين مركز الضبط ومتغيرات أخرى ذات علاقة لدى طلبة الدراسات العلياء في كلية التربية في جامعة النجاح. **مجلة الجامعة الإسلامية**. 15(1)، 443-464.

دروزة، أفنان وعبدالعزيز، أحمد. (1997). العلاقة بين مركز الضبط ومتغيرات تتعلق بالمتعلم في نظام التعلم التقليدي مقابل نظام التعلم المفتوح. **مجلة الجامعة الإسلامية**. (13)، 61-88.

درة، عبد الباري. (1989). **تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي**. جامعة اليرموك: إربد.

الدعيج، إبراهيم بن عبد العزيز. (2006). **أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية**. الرياض: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الدوري، علي حسين. (2011). **الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الدويكات، انتظار. (1998). **العلاقة بين مركز الضبط والأفكار العقلانية – اللاعقلانية ومدى تأثرهما ببعض المتغيرات الديمغرافية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الديب، إبراهيم. (2009). **مدير المستقبل**. المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

ديفدسون، جيف. (2002). **إدارة الوقت** (جولي صليبا، مترجم). لبنان: أكاديميا.

ديماس، محمد. (2000). **فن إدارة الوقت**. بيروت: دار ابن حزم.

راغب، أحمد راغب. (2011). **الإدارة التربوية في القطاع المدرسي**. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

الرحاحلة، سامي عبد الكريم أحمد. (2002). **إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

رحال، علاء الدين و صالح، نهيل. (2006). تأصل الأولويات وكيفية تحديدها. **المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية**. 2(1427)، 129-152.

الرشايدة، محمد صبيح. (2007). **الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح**. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.

الرمضان، فاطمة علي. (2013). **دور مديري المدارس الثانوية المهنية في تنمية الكفايات التربوية لمعلمي التعليم المهني في محافظة إربد من وجهة نظرهم ونظر المعلمين.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الروسان، فريدة فالح أحمد. (2010). **فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.** *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

روسش، روبرتا. (1996). **إدارة الوقت للمشغولين** (باسل حسون، مترجم). عمان: بيت الأفكار الدولية.

ريفز، دوغلاس. (2011). **قيادة التغير في المدارس** (ماجد حرب، مترجم). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزعبي، نزار محمد. (2009). **العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي ومركز الضبط وكشف الذات لدى عينة من طلبة كلية التربية بجامعة اليرموك في ضوء بعض المتغيرات.** رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الزغول، عماد عبد الحليم. (2010). **نظريات التعلم.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الزهراني، حسن بن علي. (2010). **الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

سرحان، عبير. (1996). **العلاقة بين مفهوم الذات ومركز الضبط لدى الطلبة الجامعيين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

سعادة، جودت أحمد. (2003). **تدريس مهارات التفكير.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

سعد، صالحة أحمد. (2010). **مركز الضبط والقدرة على حل المشكلات و العلاقة بينهما في ضوء بعض المتغيرات لدى بعض طلبة المدارس الثانوية في قرية أبو أسنان**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السقا، امتثال محمد. (1995). **تطوير نموذج لتحديد الأولويات في التخطيط التربوي**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

سكران، عبد الله يوسف. (2009). **التوافق النفسي والاجتماعي وعلاقته بمركز الضبط (الداخلي-الخارجي) للمعاقين حركيا في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

سلمان، سامر عبد الكريم. (2003). **مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بمركز الضبط لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.

السلمي، فهد بن عوض. (2008). **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

سمارة، فوزي. (2007). **الإدارة التربوية**. عمان: الطريق للنشر والتوزيع.

سويدان، طارق والعدلوني، محمد. (2004). **فن إدارة الوقت**. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.

سلامه، سهيل فهد.(1988). **إدارة الوقت**.عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

شتات، ابتسام محمود. (2008). **العلاقة بين إدارة الوقت وأساليب مواجهة الضغوط ودافعية الإنجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية مديري مدارس المرحلة الثانوية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، مصر.

شحادة، محمد أمين. (2005). **إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة.** مصر: إبداع للإعلام والنشر.

الشرمان، عبد الله علي. (2005). **فن إدارة الوقت وحفظ الزمان.** الأردن: دار النفائس.

الشيخلي، عبد القادر. (2008). **إدارة الوقت كيف تنظم وقتك وتتجنب هدره.** الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع.

الشناوي، عبد المنعم زيدان. (1997). علاقة موضع الضبط بالدافع للإنجاز لدى طلبة وطالبات الجامعة. **جرش للبحوث والدراسات**، 2(1)، 220-245.

الصرايرة، خالد أحمد. (2010). **العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية.** عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

الصمادي، عبد الله. (1992). **أثر الجنس والخط الإدراكي ومركز الضبط في القدرة على حل المشكلات.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصوص، نداء محمد. (2008). **السلوك الوظيفي.** عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الطروانة، عمر. (2011). **المستشار في الإشراف الفعال للمدراء.** عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

الطروانة، حسين ومبسلط، مانيا. (2012). **إدارة الوقت.** عمان: دار صفاء.

عابدين، محمد. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عامر، سامح وقنديل، علاء. (2010) . **التطوير التنظيمي.** عمان: دار صفاء.

عبد العليم، أسامه محمد، عمر أحمد. (2010). **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم.** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبد الله، شوقي. (2006). **إدارة الوقت ومدارس الفكر التربوي.** عمان: دار أسامه.

عبد المنعم، ناديه ومصطفى، عزة جلال. (2008). **الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية.** القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير. (2007). **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ووظائف المدير.** عمان: دار دجلة.

عبيدات، سهيل. (2007). **إدارة الوقت.** إربد: عالم الكتب الحديث.

عداربة، محمود محمد يحيى. (2006). **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بيرزيت، فلسطين.

العساف، ليلى موسى. (2005). **مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عطوي، جودت. (2004). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عضايلة، عدنان عبد السلام. (2004). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث والدراسات: **سلسلة العلوم الإنسانية.** 19(7)، 175-201.

العلاق، بشير. (2009). **أساسيات إدارة الوقت.** عمان: دار اليازوري العلمية.

عليان، ربحي مصطفى. (2005). **إدارة الوقت النظرية والتطبيق.** عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

عليوة، السيد. (2001). **تنمية مهارات مديري الإدارات.** مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.

العمايرة، محمد حسن. (1999). **مبادئ الإدارة المدرسية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمرو، إبراهيم على شريعة. (2002). **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الفاشر، السودان.

غازدا، جورج. (1986). **نظريات التعلم** (حسين حجاج، مترجم). الكويت: دار القلم.

الغامدي، محمد أحمد. (2008). **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدين الطائف من وجهة نظر وكلائهم**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الغدران، وجيه محمد قاسم. (2007). **أثر برنامج إرشادي جمعي قائم على المهارات الحياتية في تنمية مفهوم الذات ومركز الضبط لدى أعضاء المراكز الشبابية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الغرايبة، سالم علي. (2002). **الشعور بالوحدة، ومركز الضبط لدى المتفوقين والمتأخرين تحصيليا من طلبة المرحلة الثانوية في مدارس مدينة إربد**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فرح، وجيه سالم. (2010). **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

فرح، ياسر أحمد. (2008). **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفرماوي، حمدي علي. (2004) . **دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة**. القاهرة: دار الفكر العربي .

الفقي، إبراهيم. (2007). **قوة التفكير**. شركات الدكتور إبراهيم الفقي.

الفقي، إبراهيم. (2009، أ). **إدارة الوقت**. مصر: إبداع للإعلام والنشر.

الفقي، إبراهيم. (2009، ب). **الطاقة البشرية والطريق إلى القمة**. مصر: بداية للإنتاج العالمي.

فهمي، سند الدين وعبد المالك، محمود. (1998). **تطور الإدارة المدرسية بدول الخليج العربية**، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

القبيسي، ناصر أحمد. (2006). **إدارة الوقت وضغوط العمل**. الزهراء: دار الزهراء .

القرشي، فوزية بنت سالم. (2010). **تفعيل إدارة الوقت لدى عضوات هيئة التدريس في كليات التربية للبنات بمكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

القريشي، غني ناصر. (2010) . **الضبط الاجتماعي**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

قعدان، فراس. (2002). **أثر مركز الضبط في مستوى الاكتئاب لدى مرضى السرطان**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القعيد، إبراهيم حمد.(2001). **العادات العشر للشخصية الناجحة**. دار المعرفة للتنمية البشرية: الرياض.

كوفي، ستيفن. (2000). **إدارة الأولويات الأهم أولاً** (السيد متولي حسن، مترجم). لبنان: أكاديميا.

كينان، كيت. (1995). **فن تنظيم وبرمجة الوقت**(مركز التعريب والبرمجة، مترجم). الدار العربية للعلوم: بيروت.

اللحيدان، سليمان بن إبراهيم. (2012). **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القصيم، السعودية.

اللوزي، موسى. (2003). **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**.الأردن: دار وائل للنشر.

مالك، عبد العزيز مالك. (2002). ترتيب الأولويات بين الثوابت والمتغيرات ودوره في تحسين الأداء في الأجهزة الأمنية . **مجلة علم النفس**. (34)، 325–349.

ماهر، أحمد. (2010). *مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمود، علاء الدين عبد الغني. (2005). **إدارة المنظمات**. عمان: دار صفاء.

المرسي، جمال وإدريس، ثابت. (2001). **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

المصري، طارق. (1990). **علاقة المعتقدات اللاعقلانية بكل من مركز الضبط وتقدير الذات**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

مقابلة، نصر يوسف. (1996). العلاقة بين مركز الضبط والاحتراق النفسي لدى عينة من المعلمين. **مجلة علم النفس**. 10(39)، 110–119.

مقابلة، نصر ويعقوب، إبراهيم. (1994). أثر الجنس ومركز التحكم على مفهوم الذات لدى طلبة جامعة اليرموك. **المجلة العربية للتربية**. 14(2)، 24–49.

موسى، شهرزاد محمد شهاب. (2010). **القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

المومني، قتيبة. (2005). **العلاقة بين دافعية الإنجاز ومركز الضبط لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة اليرموك.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مومني، محمد. (1992). **أثر الجنس والمستوى التعليمي والاقتصادي في مفهوم الذات ومركز الضبط لدى المعوقين حركياً.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النجار، فريد. (2009). **إدارة الوقت في المجتمع العربي.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

النظامي، علي خالد. (2013). **عوامل الضبط الاجتماعي الفعالة في تربية النشء في المدارس الأساسية في الأردن.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). **المدير القائد والمفكر الإستراتيجي.** عمان: ثراء للنشر.

هاشم، موسى محمد.(2003). **الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين في الأردن.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

هاينز، ماريون. (2001). **تنظيم الوقت** (عبد الله محمد بلال، مترجم). الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

هدية، فؤاد حمد. (1994). دراسة لمصدر الضبط (الداخلي والخارجي) لدى المراهقين من الجنسين. **مجلة علم النفس.** 8 (32)، 82-95.

الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). **إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة.** القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الهواري، سيد. (2009). **المديرون خمسة أنواع**. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

اليعقوب، علي سليم. (1988). **أثر التحصيل الأكاديمي والجنس ومركز الضبط ومفهوم الذات**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المراجع الأجنبية

Adeniyi, Olufemi & Tella, Adeyinka & Tella, Adedeji .(2009). Locus of Control, Interest in Schooling, Self-efficacy and Academic Achievement. **Cypriot Journal of Educational Sciences**, (4), 168-182.

Christophe Boone, Woody Van Olffen and Arjen Van Witteloostuijn. (2005). Team Locus-of-Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, and Financial Performance: A Business Simulation Study. **The Academy of Management Journal**, 48,(5), 889-909.

Ekundayo, Haastrup Timilehin, Kolawole, Olayinka Adenike. (2005). Time Management Skills and Administrative Effectiveness of Principals in Nigerian Secondary Schools. **Journal of Education Developmental Psychology**, 3 (1), 133.

Ferner, J. (1995). **Successful Time Management**. New York: Jolin Wiley & Sons.

Gem Gucel, Ismail Tokmak and Hakan Turgut. (2012). **The Effect of the Locus of Control on Organizational Citizenship Behavior the Mediating Effect Perceived Organizational Support: Case Study of University**. 55-64.

Hastrup, E., Kolawole, T., & Adenike, O. (2013). Time Management Skills and Administrative Effectiveness of Principals in Nigerian Secondary Schools. **Journal of Educational and Developmental Psychology** , 3(1): 111-156.

Horng, E., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principals Time Use and School Effectiveness. **American Journal of Education**, 116(4): 491-523.

Johnson-Blake, Deborah A.(2010), **Nonprofit Administrators' Perceptions Time Use and Effective Time management strategies that impact organizational success Doctor of management in organizational leadership.**

Jung Matthew .(2008). **The Effect of integrating time management skills into a blended distance learning course**. A Dissertation Presented to the Faculty of the Rossier School of Education University of Southern California.

Kai Peters. (2012). Impact of Locus of Control Expectancy on Level of Well-Being. **Review of European Studies**, 4(2), 124-137. Ashridge Business School, United Kingdom.

Lovely, S., & Smith, S. (2004), Selective Abandonment: How and When to Say no. **NASSP**, 27(2), 35-38.

Mansour Issam m. (2011), The Effectiveness Degree of Time Management for High Schools Principals and Teachers at First and Second Educational Directorate in Amman. **European Journal of Social Sciences**; Nov2011, Vol. 25 Issue 3, p418

Moore. Randy. (2004). **Course Performance, Locus of Control, and Academic Motivation Among Developmental Education Students.**

Olasunkanmi,A., & Olufemi, C.(2012). Chronometric Attitudes and Administrative Tasks' Performance of Principals in Lagos State Secondary Schools. **Global Journal of Management and Business Research**, 12(8):249-285.

Ovdur.Z, Mesci.M, Kutanis.R.(2011) The Effects of Locus of Control on Learning Performance: A Case of an Academic Organization, **Journal of Economic and Social Studies**, v2, n2 .122-123.

Robertson Johnson Peggie. (1999), **Time – Management Practices School Practices of School Principals in the United States**, Doctor of Education. The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

Rotter, J. (1966) Generalized expectencies for Internal versus External Control of Reinforcement. **Psychological Monographs**. 80(1) 1 – 28.

Rotter .J. G. (1975), Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal versus External Control of Reinforcement. **Journal of Consulting and Clinical Psychology** , 48, 56-67.

Taylor, K. (2007), **Study of Principal's Perceptions Regarding Time Management**. PhD Dissertation, Kansas State University, Manhattan, Kansas. USA.

الملاحق

الملحق (أ)

استبانة أولويات إدارة الوقت بصورتها الأولية

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

حضرة الأستاذ الدكتور: .... المحترم

تحية طيبة وبعد:

سيجري الباحث دراسة بعنوان: " أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعه اليرموك وقد أعد الباحث استبانةً مكونةً من جزأين:

الجزء الأول: يتكون من 50 فقرة : يقيس أولويات إدارة الوقت ضمن خمسة مجالات هي: الإدارية، والفنية، والتعليمية، والاجتماعية، والشخصية، باستخدام مقياس خماسي التدرج.

الجزء الثاني: سوف يستخدم الباحث مقياس مركز الضبط ل "روتر" ويتكون من 29 فقرة، علماً بأنّه استخدم في البيئة الأردنية.

ونظراً لما تتمتعون به من الخبرة والدراية في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإبداء ملحوظاتكم ومقترحاتكم سواء أكانت بالحذف أم بالإضافة أم بالتعديل أم بالنقل أم بالدمج أم بأي ملحوظات أخرى ترونها مناسبة فيما يتعلق بالآتي:

1- مدى انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت فيها .

2- سلامة الصياغة اللغوية.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير .

الباحث : إسماعيل مجلي ربابعه   إشراف الدكتورة : منيرة محمود الشرمان

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ المدير/ الأخت المديرة السلام عليكم ورحمة الله وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعه اليرموك، ويضع الباحث بين يديك أداة الدراسة للكشف عن أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد و علاقتها بمركز الضبط، راجياً الاطلاع على فقرات الأداة بدقه، والإجابة عنها حسب القناعة الشخصية تجاهها، علماً بأنّ هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي .

معلومات عامة

النوع الاجتماعي :	☐ ذكر ☐ أنثى
المؤهل العلمي :	☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
الخبرة الإدارية :	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10سنوات

الباحث

إسماعيل مجلي ربابعة

الجزء الأول : أولويات إدارة الوقت

لرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
أولا : المجال الإداري						
.1	الإشراف على نظافة المدرسة ومرافقها يوميا					
.2	توفير الأثاث واللوازم التعليمية ضمن خطة سنوية					
.3	أُفوض الأعمال التي يستطيع الأفراد القيام بها					
.4	أُفوض المعلمين الملائمين للقيام بالمهام المتكررة غير الهامة					
.5	التزم بالمدة المحددة للاجتماع					
.6	أُدير الاجتماع بطريقة ديمقراطية					
.7	أُتابع دوام الهيئة الإدارية والتدريسية يوميا					
.8	أُشرف على الامتحانات ورصد العلامات على الشبكة شهريا					
.9	استخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات					
.10	اتخذ القرار وأتابع تنفيذه في الوقت المحدد					
ثانيا : المجال الفني						
.1	أُحاول تجميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في الوقت المناسب					
.2	أُصنف المهام حسب الأهمية					
.3	أُقدم للمعلمين ملاحظاتي على أدائهم الصفي وكيفية تحسينه					
.4	أُتابع سير التدريس وفق البرنامج اليومي					
.5	أُسند إلى السكرتير مهمة البريد الوارد وتصنيفه حسب الأهمية					
.6	أُخصص في كل أسبوع وقتا للتخطيط للأسبوع القادم					
.7	أُسجل النشاطات والوقت الذي تستغرقه يوميا					
.8	أُعد خطة مكتوبة للمشاريع المستقبلية					
.9	أُخصص وقتا احتياطيا لمواجهة الأزمات					
.10	أقول لا في الأمور التي اعتبرها مضيعة للوقت					

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
ثالثا : المجال التعليمي						
1.	مراقبة دوام المعلمين					
2.	أُوزع الدروس على المعلمين بداية العام حسب الاختصاص					
3.	أُنفق وقتا كافيا لتطوير العملية التربوية					
4.	أُعالج المشكلات التي تظهر أثناء العمل بالحل المناسب					
5.	التحقق من تنفيذ المقررات الدراسية					
6.	أُعد خطة للأنشطة الطلابية السنوية بداية العام الدراسي					
7.	مراقبة دوام الطلبة بشكل يومي					
8.	رعاية الطلاب صحيا					
9.	متابعة تنفيذ الخطط العلاجية					
10.	أطلع على دفاتر تحضير المعلمين وخططهم الفصلية					
رابعا : المجال الشخصي						
1.	أُخصص جزءا من الوقت لتبادل الأفكار التربوية مع الهيئة التدريسية					
2.	أُخصص جزءا من الوقت للراحة من ضغوط العمل					
3.	أطلع على كل ما هو جديد وله صلة بالعملية التربوية					
4.	أصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد					
5.	أُغادر مكان العمل وقت انتهاء الدوام الرسمي					
6.	أستثمر وقت العمل لخدمة المجتمع المحلي					
7.	أحرص على وضع أجندة كاملة أتقيد بتنفيذها أسبوعيا					
8.	المرونة الكافية في تنفيذ القرارات					
9.	أُمارس دور المشرف المتعاون مع المعلمين					
10.	أُهيئ الفرص الملائمة للنمو التربوي لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية					
خامسا : المجال الاجتماعي						
1.	أنسق مع السلطات المحلية لتنفيذ البرامج التوعوية					
2.	الزيارات الميدانية لفعاليات وأنشطة المجتمع المحلي					
3.	أضع خطة لخدمة المجتمع المحلي					
4.	أنسق بين المدرسة والمجتمع المحلي وتحديد مجالات التعاون					

.5	إيصال المعلومات المتعلقة بالطلبة إلى أولياء الأمور					
.6	تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي					
.7	تكوين علاقات حسنة بين الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور					
.8	أشجع المعلمين على اقتراح مشاريع مهمة واساهم في تنفيذها					
.9	بث روح الانتماء في المجتمع المحلي للمدرسة					
.10	أنفق وقتا لمعالجة مشاكل الطلبة الاجتماعية ضمن خطة مدروسة					

الملحق(ب)

الجزء الثاني

مقياس الضبط بصورته الأولية

الرقم		الفقرة
.1	أ.	يقع الأولاد في المشكلات لأن آباءهم متشددين معهم.
	ب.	مشكلة الأولاد في هذه الأيام تساهل آبائهم الزائد معهم.
.2	أ.	يعود الكثير مما يصيب الناس من التعاسة إلى حظهم السيئ.
	ب.	يعود الحظ السيئ للناس في حياتهم إلى الأخطاء التي يقعون بها.
.3	أ.	من الأسباب الرئيسة لوقوع المشكلات عدم اهتمام الناس الكافي بمنع حدوثها.
	ب.	تقع المشكلات باستمرار مهما حاول الناس منع حدوثها.
.4	أ.	لا بد أن يحصل الإنسان في النهاية على الاحترام الذي يستحقه.
	ب.	لسوء الحظ غالبا ما تمضي حياة الفرد دون أن يقدر قيمته أحد مهما بذل من جهد.
.5	أ.	إن فكرة عدم عدالة المدرسين تجاه طلابهم لا معنى لها.
	ب.	غالبية الطلاب لا يدركون مدى تأثر علاماتهم بعوامل الصدفة (الحظ) .
.6	أ.	لا يمكن للإنسان أن يكون قائداً فعالاً دون توفر الفرصة المناسبة.
	ب.	الأكفاء الذين يفشلون في أن يصبحوا قادة هم أناس لم يحسنوا استغلال فرصهم.
.7	أ.	مهما تحاول لكسب ود(حب) الآخرين فسيظل هناك أفراد يكرهونك.
	ب.	الذين لا يستطيعون كسب ود (حب) الآخرين لا يفهمون كيفية التعامل معهم.
.8	أ.	تلعب الوراثة الدور الرئيس في تحديد شخصية الفرد.
	ب.	خبرات الفرد في الحياة هي التي تحدد ما ستكون عليه شخصيته.
.9	أ.	غالبا أجد الأشياء المقدر لها أن تحصل، تحصل فعلا.
	ب.	اعتماد الإنسان على القدر والحظ في تنفيذ أعماله لا فائدة فيه.
.10	أ.	من النادر أن يجد الطالب الامتحان غير عادل إذا كان مستعدا له استعدادا تاما.
	ب.	في كثير من الأحيان تكون أسئلة الاختبار عديمة الصلة بالمادة الدراسية مما يجعل الاستعداد له عديم الفائدة (الجدوى) .
.11	أ.	يعتمد النجاح على العمل الجاد ولا دخل للحظ به إلا نادراً.
	ب.	الحصول على وظيفة جيدة يعتمد بشكل أساسي على وجود الفرد المناسب في المكان والوقت المناسبين.

.12	أ.	يستطيع المواطن العادي أن يؤثر بشكل ما على قرارات الحكومة.
	ب.	يسيطر على العالم مجموعة من الناس ولا يستطيع الشخص العادي أن يفعل شيئا تجاه ذلك.
.13	أ.	عندما أضع الخطط غالبا ما أكون متأكداً من قدرتي على تنفيذها.
	ب.	لا فائدة من التخطيط للمستقبل البعيد لأن غالبية الأمور تعود إلى الحظ والصدفة على أي حال.
.14	أ.	بعض الناس سيئون.
	ب.	هناك شيء جيد في كل إنسان تقريبا.
.15	أ.	كل شيء أحصل عليه نتيجة جهودي المستمرة ولا علاقة له بالحظ.
	ب.	لا بأس في كثير من الأحيان أن نبني(نتخذ) قرارنا على الحظ مثل لعبة رمي النقود(صورة أو كتابة).
.16	أ.	من يصل إلى مركز الرئاسة هو في الغالب شخص خدمه الحظ في أن يكون في المكان المناسب قبل غيره.
	ب.	لكي يقوم الناس بعملهم بشكل صحيح وناجح لا بد من وجود القدرة والقوة لديهم حيث أن دور الحظ في ذلك يكون قليلاً أو معدوماً.
.17	أ.	بالنسبة لما يجري في هذا العالم يمكن القول بأن معظمنا ضحايا لأحداث لا نستطيع فهمها أو السيطرة عليها.
	ب.	يمكن للناس بالمشاركة الإيجابية في الشؤون الاجتماعية والسياسية أن يسيطروا على ما يجري في هذا العالم.
.18	أ.	غالبية الناس لا يعرفون مدى سيطرة عوامل الصدفة على مجريات حياتهم.
	ب.	في الحقيقة لا يوجد شيء اسمه حظ .
.19	أ.	على الإنسان أن يكون لديه الاستعداد الدائم للاعتراف بأخطائه.
	ب.	من المفضل عادة أن يتستر الفرد على أخطائه.
.20	أ.	من الصعب أن تعرف إذا كان شخص ما يحبك حقا أم لا.
	ب.	إن عدد الصداقات التي تكونها يعتمد على كم أنت شخص طيب ومحبوب.
.21	أ.	تتساوي الأمور السيئة التي تصيبنا مع الأمور الحسنة في المدى البعيد.
	ب.	إن معظم ما يصيبنا من سوء الحظ هو بسبب الجهل أو الكسل أو الافتقار إلى القدرة أو الثلاثة معا.
.22	أ.	بمزيد من الجهد نستطيع القضاء على الفساد السياسي.

	ب.	من الصعب على الناس العاديين أن يكون لهم سيطرة كافية على الأعمال التي يقوم بها الأشخاص(السياسيون) وهم في مراكز السلطة.
.23	أ.	لا أستطيع أحيانا أن أفهم كيف يتوصل المدرسون للعلامات التي يعطونها.
	ب.	هناك ارتباط مباشر بين ما أبذل من جهد في الدراسة والعلامات التي أحصل عليها.
.24	أ.	القائد الجيد هو الذي يتوقع أن يقرر الناس لأنفسهم ما يجب أن يفعلوه.
	ب.	القائد الجيد هو الذي يحدد لكل فرد الأعمال التي يقوم بها.
.25	أ.	في كثير من الأحيان أشعر أنني لا أستطيع السيطرة على الأشياء التي تحدث لي.
	ب.	يستحيل علي أن أقتنع أن الحظ أو الصدفة يلعبان دوراً هاماً في حياتي.
.26	أ.	بعض الناس يعزلون أنفسهم عن الآخرين لأنهم لا يحاولون كسب صداقتهم ومودتهم.
	ب.	لا فائدة كبيرة ترجى من بذل الجهد أكثر مما يجب في كسب ود الآخرين لأنهم إذا أرادوا أن يحبوك فهم يحبونك.
.27	أ.	هناك مبالغة في التأكيد على الرياضة في المدارس الثانوية.
	ب.	إن ممارسة الرياضة ضمن فريق تعتبر طريقة ممتازة لبناء الشخصية.
.28	أ.	ما يحدث لي هو بسبب ما أفعله أنا.
	ب.	أشعر أحيانا أنني لا أستطيع التحكم في الاتجاه الذي تسير فيه حياتي.
.29	أ.	في كثير من الأحيان لا أستطيع أن أفهم لماذا يتصرف الناس بالطريقة التي يتصرفون بها.
	ب.	في المدى البعيد الناس هم المسؤولون عن اتخاذ قراراتهم سواء على المستوى القومي أو على المستوى المحلي.

الملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة	التخصص
محمد عاشور	أُستاذ	اليرموك	الإدارة التربوية
محمد الخوالده	أُستاذ	اليرموك	أُصول التربية
حسن الحياري	أُستاذ	اليرموك	أُصول التربية
صالح عليمات	أُستاذ	اليرموك	الإدارة التربوية
خالد السرحان	مشارك	اليرموك	الإدارة التربوية
علي جبران	مشارك	الأردنية	الإدارة التربوية
محمد أمين القضاه	مشارك	الأردنية	أصول التربية
نايل الرشايدة	مشارك	مؤتة	الإدارة التربوية
محمد حراحشة	مشارك	آل البيت	الإدارة التربوية
عبد الناصر الجراح	مشارك	اليرموك	علم النفس التربوي
موفق بشارة	مشارك	الحسين	علم النفس التربوي
نضال الشريفين	مشارك	اليرموك	قياس وتقويم
محمد أبو الرب	مشارك	الحسين	التربية الفنية
نواف غرايبه	مشارك	البلقاء	نحو وصرف
محمد حمادات	مشارك	البلقاء	الإدارة التربوية
قاسم القضاة	مشارك	جدارا	الإدارة التربوية
عمر ربابعه	مساعد	البلقاء	الإدارة التربوية
محمد بني هاني	مساعد	اليرموك	الإدارة التربوية
عبد الله مراعيه	مساعد	الحسين	أُصول تربية
ديمة وصوص	مساعد	الحسين	الإدارة التربوية
منى أبو درويش	مساعد	الحسين	الإرشاد النفسي
محمد الرصاعي	مساعد	الحسين	أساليب تدريس
حيدر العمري	مساعد	جدارا	الإدارة التربوية
يحيى خطاطبه	مساعد	الإمام محمد بن سعود	علم النفس التربوي
محمد العمرى	مساعد	اليرموك	تكنولوجيا تعليم
حنان اليوسف	مشرفة ميدانية	البلقاء	دكتوراه في المناهج والتدريس

الملحق(د)

استبانة أولويات إدارة الوقت بصورتها النهائية

الأخ المدير/ الأخت المديرة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان"أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

يضع الباحث بين يديك أداة الدراسة للكشف عن أولويات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد و علاقتها بمركز الضبط، راجياً الاطلاع على فقرات الأداة بدقة، والإجابة عنها حسب القناعة الشخصية تجاهها، علماً بأنّ هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلّا لأغراض البحث العلمي.

معلومات عامة

النوع الاجتماعي :	☐ ذكر	☐ أنثى	
المؤهل العلمي :	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا	
الخبرة الإدارية :	☐ من 5 سنوات	☐ 10 سنوات	☐ سنوات فأكثر

شكراً لتعاونكم الباحث

إسماعيل مجلي ربابعه

جامعة اليرموك

الرقم	الفقرات	درجـــــــــة توفرهـــــــــا ((انطباقهــــا عليّ))				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	أولاً : المجال الإداري					
.1	أُشرف على نظافة المدرسة ومرافقها في الوقت المحدد لذلك.					
.2	أُوفر الأثاث واللوازم التعليمية ضمن خطة سنوية محددة.					
.3	أُفوض الأعمال التي يستطيع الأفراد القيام بها في وقتها المحدد.					
.4	أقوم بتجميع الأعمال المتشابهة وأُنجزها في الوقت المخصص لذلك.					
.5	ألتزم بالمدة المحددة للاجتماع بدايةً ونهايةً.					
.6	أُدير فقرات الاجتماع حسب المدة المخصصة لكل فقرة.					
.7	أُتابع دوام الهيئة الإدارية والتدريسية حسب الأوقات المخصصة لذلك.					
.8	أُشرف على الامتحانات ورصد العلامات على الشبكة ضمن الوقت المخصص لذلك.					
.9	أستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات.					
10-	أُنجز المهام المناطة بي في الوقت المحدد.					
11-	أُتابع تنفيذ القرارات ضمن الوقت المحدد لذلك.					
12-	أُخصص وقتاً كافياً لحل المشكلات الطارئة.					
	ثانياً : المجال الفني					
.1	أُخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الأزمات.					
.2	أرفض أي أمر أعتبره مضيعة للوقت.					
.3	أُقدم للمعلمين ملاحظاتي على أدائهم الصفي وكيفية تحسينه في الوقت المخصص لذلك					
.4	أُخصص وقتاً لمتابعة سير التدريس وفق البرنامج اليومي.					
.5	أُسند إلى السكرتير مهمة البريد الوارد وتصنيفه حسب الأهمية ليكون جاهزاً في الوقت المناسب.					
.6	أُخصص وقتاً من كل أسبوع للتخطيط للأسبوع الذي يليه.					
.7	أُسجل النشاطات والأوقات التي تستغرقها تلك النشاطات.					
.8	أُخصص وقتاً لوضع خطة مكتوبة للمشاريع المستقبلية.					
9-	أُخصص جزءاً من الوقت للراحة من ضغوط العمل.					
10-	أحرص على وضع أجندة كاملة وتنفيذها أسبوعياً.					
11-	أمتلك المرونة الكافية في تنفيذ القرارات في الوقت المحدد.					
	ثالثاً : المجال التعليمي					
.1	أُخصص وقتاً للإطلاع على دفاتر تحضير المعلمين وخططهم الفصلية.					
.2	أُخصص وقتاً لتوزيع الجدول الدراسي على المعلمين بداية العام حسب الاختصا:					
.3	أُوصل المعلومات المتعلقة بالطلبة إلى أولياء الأمور في أقل وقت ممكن.					
.4	أتحقق من تنفيذ المقررات الدراسية وفق الجدول الزمني المحدد.					
.5	أُخصص وقتاً لإعداد خطة للأنشطة الطلابية السنوية بداية العام الدراسي.					
.6	أُراقب دوام الطلبة وفق الجدول الزمني المحدد.					
.7	أرعى صحة الطلبة وفق الجدول الزمني المحدد.					
.8	أُتابع تنفيذ الخطط العلاجية في الوقت المحدد.					

-9	أُخصص جزءاً من الوقت لتبادل الأفكار التربوية مع الهيئة التدريسية.					
-10	أُخصص وقتاً للاطلاع على كل ما هو جديد وله صلة بالعملية التربوية.					
-11	أُهيئ الفرص الملائمة للنمو التربوي لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية ضمن خطة زمنية محددة.					
-12	أضع جدولاً زمنياً محدداً للزيارات الصفية للمعلمين.					
	رابعاً : المجال الاجتماعي					
.1	أُنسق مع السلطات المحلية لتنفيذ البرامج التوعوية وفق جدول زمني محدد.					
.2	أُخصص وقتاً للزيارات الميدانية وأنشطة المجتمع المحلي.					
.3	أستثمر وقت العمل لخدمة المجتمع المحلي.					
.4	أُشارك في الأنشطة والفعاليات التي يقيمها المجتمع المحلي وفق جدول زمني محدد.					
.5	أُخصص وقتاً لمعالجة مشاكل الطلبة الاجتماعية ضمن خطة مدروسة.					
.6	أُفعّل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وفق جدول زمني محدد.					
.7	أُخصص وقتاً لتكوين علاقات حسنة بين الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور.					
.8	أُشجع المعلمين على اقتراح مشاريع مهمة وأساهم في تنفيذها في الوقت المخصص لذلك .					
.9	أُخصص وقتاً لبث روح الانتماء في المجتمع المحلي للمدرسة.					

الملحق(ز)

الجزء الثاني

مقياس الضبط بصورته النهائية

الأخ المدير/ الأخت المديرة

يضع الباحث بين يديك استبياناً يهدف إلى الكشف عن الطريقة التي تؤثر بهـا بعـض الأحداث المهمة على الناس بمختلف أعمارهم، وتتكون كل فقرة من عبارتين أُشير إليهما بالرمز (أ، ب) أرجو عند الإجابة على كل فقرة من الفقرات أن تضع إشارة (×) على الحرف الموجود أمام العبارة التي تختارها.

ويُعتبر هذا الاستبيان مقياساً لما يعتقده الشخص، لذلك ليس هناك إجابة خطأ وأخـرى صواب، كما وقد تجد في إحدى الفقرات أنك توافق على ما جاء في كلتا العبـارتين أو أنّـك لا توافق على ما جاء بهما، وفي هذه الحالة عليك أن ترجح إحداهما على الأخرى وتختارها على أنّها الإجابة المناسبة، علماً بأنّ هذه الإجابات سرية ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

شكراً لتعاونكم،،،

الرقم		الفقرة
.1	أ.	يقع الأولاد في المشكلات لأنّ آباءهم متشددون معهم.
	ب.	مشكلة الأولاد في هذه الأيام تساهل آبائهم الزائد معهم.
.2	أ.	يعود الكثير مما يصيب الناس من التعاسة إلى حظهم السيئ.
	ب.	يعود الحظ السيئ للناس في حياتهم إلى الأخطاء التي يقعون بها.
.3	أ.	من الأسباب الرئيسة لوقوع المشكلات عدم اهتمام الناس الكافي بمنع حدوثها.
	ب.	تقع المشكلات باستمرار مهما حاول الناس منع حدوثها.
.4	أ.	لا بد أن يحصل الإنسان في النهاية على الاحترام الذي يستحقه.
	ب.	لسوء الحظ غالبا ما تمضي حياة الفرد دون أن يقدر قيمته أحد مهما بذل من جهد.
.5	أ.	إنّ فكرة عدم عدالة المدرسين تجاه طلابهم لا معنى لها.
	ب.	غالبية الطلاب لا يدركون مدى تأثر علاماتهم بعوامل الصدفة .
.6	أ.	لا يمكن للإنسان أن يكون قائداً فعّالاً دون توفر الفرصة المناسبة.
	ب.	الأكفاء الذين يفشلون في أن يصبحوا قادة هم أناس لم يحسنوا استغلال فرصهم.
.7	أ.	مهما تحاول لكسب ود الآخرين فسيظل هناك أفراد يكرهونك.
	ب.	الذين لا يستطيعون كسب ود الآخرين لا يفهمون كيفية التعامل معهم.
.8	أ.	تلعب الوراثة الدور الرئيس في تحديد شخصية الفرد.
	ب.	خبرات الفرد في الحياة هي التي تحدد ما ستكون عليه شخصيته.
.9	أ.	غالباً أجد الأشياء المقدر لها أن تحصل، تحصل فعلاً.
	ب.	اعتماد الإنسان على القدر والحظ في تنفيذ أعماله لا فائدة فيه.
.10	أ.	من النادر أن يجد الطالب الامتحان غير عادل إذا كان مستعداً له استعداداً تاماً.
	ب.	في كثير من الأحيان تكون أسئلة الاختبار عديمة الصلة بالمادة الدراسية مما يجعل الاستعداد له عديم الفائدة .
.11	أ.	يعتمد النجاح على العمل الجاد ولا دخل للحظ به إلا نادراً.
	ب.	الحصول على وظيفة جيدة يعتمد بشكل أساسي على وجود الفرد المناسب في المكان والوقت المناسبين.
.12	أ.	يستطيع المواطن العادي أن يؤثر بشكل ما على قرارات الحكومة.
	ب.	يسيطر على العالم مجموعة من الناس ولا يستطيع الشخص العادي أن يفعل شيئا تجاه ذلك.
.13	أ.	عندما أضع الخطط غالبا ما أكون متأكداً من قدرتي على تنفيذها.
	ب.	لا فائدة من التخطيط للمستقبل البعيد لأنّ غالبية الأمور تعود إلى الحظ والصدفة على أي حال.

الرقم		الفقرة
14.	أ.	بعض الناس سيئون.
	ب.	هناك شيء جيد في كل إنسان غالباَ.
15.	أ.	كل شيء أحصل عليه نتيجة جهودي المستمرة ولا علاقة له بالحظ.
	ب.	لا بأس في كثير من الأحيان أن نبني قرارنا على الحظ مثل لعبة رمي النقود.
16.	أ.	من يصل إلى مركز الرئاسة هو في الغالب شخص خدمه الحظ في أن يكون في المكان المناسب قبل غيره.
	ب.	لكي يقوم الناس بعملهم بشكل صحيح وناجح لا بد من وجود القدرة والقوة لديهم حيث أنّ دور الحظ في ذلك يكون قليلاً أو معدوماً.
17.	أ.	بالنسبة لما يجري في هذا العالم يمكن القول بأنّ معظمنا ضحايا لأحداث لا نستطيع فهمها أو السيطرة عليها.
	ب.	يمكن للناس المشاركة الإيجابية في الشؤون الاجتماعية والسياسية أن يسيطروا على ما يجري في هذا العالم.
18.	أ.	غالبية الناس لا يعرفون مدى سيطرة عوامل الصدفة على مجريات حياتهم.
	ب.	في الحقيقة لا يوجد شيء اسمه حظ.
19.	أ.	على الإنسان أن يكون لديه الاستعداد الدائم للاعتراف بأخطائه.
	ب.	من المفضل عادة أن يتستر الفرد على أخطائه.
20.	أ.	من الصعب أن تعرف إذا كان شخص ما يحبك حقا أم لا.
	ب.	إنّ عدد الصداقات التي تكونها يعتمد على أخلاقك.
21.	أ.	تتساوي الأمور السيئة التي تصيبنا مع الأمور الحسنة في المدى البعيد.
	ب.	إنّ معظم ما يصيبنا من سوء الحظ هو بسبب الجهل أو الكسل أو الافتقار إلى القدرة أو الثلاثة معا.
22.	أ.	بمزيد من الجهد نستطيع القضاء على الفساد السياسي.
	ب.	من الصعب على الناس العاديين أن يكون لهم سيطرة كافية على الأعمال التي يقوم بها الأشخاص وهم في مراكز السلطة.
23.	أ.	لا أستطيع أحيانا أن أفهم كيف يتوصل المدرسون للعلامات التي يعطونها.
	ب.	هناك ارتباط مباشر بين ما أبذل من جهد في الدراسة والعلامات التي أحصل عليها.
24.	أ.	القائد الجيد هو الذي يتوقع أن يقرر الناس لأنفسهم ما يجب أن يفعلوه.
	ب.	القائد الجيد هو الذي يحدد لكل فرد الأعمال التي يقوم بها.

.25	أ.	في كثير من الأحيان أشعر أنني لا أستطيع السيطرة على الأشياء التي تحدث لي.
	ب.	يستحيل علي أن أقتنع أن الحظ أو الصدفة يلعبان دوراً هاماً في حياتي.
.26	أ.	بعض الناس يعزلون أنفسهم عن الآخرين لأنّهم لا يحاولون كسب صداقتهم ومودتهم.
	ب.	لا فائدة كبيرة ترجى من بذل الجهد أكثر مما يجب في كسب ود الآخرين لأنّهم إذا أرادوا أن يحبوك فهم يحبونك.
.27	أ.	هناك مبالغة في التأكيد على الرياضة في المدارس الثانوية.
	ب.	إنّ ممارسة الرياضة ضمن فريق تعتبر طريقة ممتازة لبناء الشخصية.
.28	أ.	ما يحدث لي هو بسبب ما أفعله أنا.
	ب.	أشعر أحيانا أنني لا أستطيع التحكم في الاتجاه الذي تسير فيه حياتي.
.29	أ.	في كثير من الأحيان لا أستطيع أن أفهم لماذا يتصرف الناس بالطريقة التي يتصرفون بها.
	ب.	في المدى البعيد الناس هم المسؤولون عن اتخاذ قراراتهم سواء على المستوى القومي أم على المستوى المحلي.

الملحق(م)

المقياس الأصلي للضبط "روتر"

Locus Of Control Scale (Rotter)

1. a. Children get into trouble because their parents punish them too much. b. The trouble with most children nowadays is that their parents are too easy with them.
2. a. Many of the unhappy things in people's lives are partly due to bad luck. b. People's misfortunes result from the mistakes they make.
3. a. One of the major reasons why we have wars is because people don't take enough interest in politics. b. There will always be wars، no matter how hard people try to prevent them.
4. a. In the long run people get the respect they deserve in this world. b. Unfortunately، an individual's worth often passes unrecognized no matter how hard he tries.
5. a. The idea that teachers are unfair to students is nonsense. b. Most students don't realize the extent to which their grades are influenced by accidental happenings.
6. a. Without the right breaks one cannot be an effective leader. b. Capable people who fail to become leaders have not taken advantage of their opportunities.

7. a. No matter how hard you try some people just don't like you. b. People who can't get others to like them don't understand how to get along with others.

8. a. Heredity plays the major role in determining one's personality. b. It is one's experiences in life which determine what they're like.
9. a. I have often found that what is going to happen will happen. b. Trusting to fate has never turned out as well for me as making a decision to take a definite course of action.
10. a. In the case of the well prepared student there is rarely if ever such a thing as an unfair test. b. Many times exam questions tend to be so unrelated to course work that studying in really useless.
11. a. Becoming a success is a matter of hard work، luck has little or nothing to do with it. b. Getting a good job depends mainly on being in the right place at the right time.
12. a. The average citizen can have an influence in government decisions. b. This world is run by the few people in power، and there is not much the little guy can do about it.
13. a. When I make plans، I am almost certain that I can make them work. b. It is not always wise to plan too far ahead because many things turn out to be a matter of good or bad fortune anyhow.
14. a. There are certain people who are just no good. b. There is some good in everybody.
15. a. In my case getting what I want has little or nothing to do with luck. b. Many times we might just as well decide what to do by flipping a coin.

16. a. Who gets to be the boss often depends on who was lucky enough to be in the right place first. b. Getting people to do the right thing depends upon ability، luck has little or nothing to do with it.
17. a. As far as world affairs are concerned، most of us are the victims of forces we can neither understand، nor control. b. By taking an active part in political and social affairs the people can control world events.
18. a. Most people don't realize the extent to which their lives are controlled by accidental happenings. b. There really is no such thing as "luck."
19. a. One should always be willing to admit mistakes. b. It is usually best to cover up one's mistakes.
20. a. It is hard to know whether or not a person really likes you. b. How many friends you have depends upon how nice a person you are.
21. a. In the long run the bad things that happen to us are balanced by the good ones. b. Most misfortunes are the result of lack of ability، ignorance، laziness، or all three.
22. a. With enough effort we can wipe out political corruption. b. It is difficult for people to have much control over the things politicians do in office.
23. a. Sometimes I can't understand how teachers arrive at the grades they give.

b. There is a direct connection between how hard 1 study and the grades I get.
24. a. A good leader expects people to decide for themselves what they should do. b. A good leader makes it clear to everybody what their jobs are.
25. a. Many times I feel that I have little influence over the things that happen to me. b. It is impossible for me to believe that chance or luck plays an important role in my life.
26. a. People are lonely because they don't try to be friendly. b. There's not much use in trying too hard to please people، if they like you، they like you.
27. a. There is too much emphasis on athletics in high school. b. Team sports are an excellent way to build character.
28. a. What happens to me is my own doing. b. Sometimes I feel that I don't have enough control over the direction my life is taking.
29. a. Most of the time I can't understand why politicians behave the way they do. b. In the long run the people are responsible for bad government on a national as well as on a local level.

الملحق(ن)

مفتاح التصحيح لمركز الضبط

رقم الفقرة	الإجابة
-1	--
-2	أ
-3	ب
-4	ب
-5	ب
-6	أ
-7	أ
-8	--
-9	أ
-10	ب
-11	ب
-12	ب
13	ب
-14	--
-15	ب
-16	أ
-17	أ
-18	أ
-19	--
-20	أ
-21	أ
-22	ب
-23	أ
-24	--
-25	أ
-26	ب
-27	--
28	ب
-29	أ

الملحق (هـ)

أسئلة المقابلة

السؤال الأول: ما مقترحاتك كمدير مدرسة لتفعيل أولويات إدارة الوقت فيما يتعلـق بالمجـال الإداري؟

....
....
....

السؤال الثاني: ما مقترحاتك كمدير مدرسة لتفعيل أولويات إدارة الوقت فيما يتعلق بالمجـال التعليمي؟

....
....
....

السؤال الثالث: ما مقترحاتك كمدير مدرسة لتفعيل أولويات إدارة الوقت فيما يتعلق بالمجـال الفني؟

....
....
....

السؤال الرابع: ما مقترحاتك كمدير مدرسة لتفعيل أولويات إدارة الوقت فيما يتعلق بالمجـال الاجتماعي؟

....
....
....

الملحق (و)

كتاب تسهيل مهمة الباحث

جامعة اليرموك

YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية

مكتب العميد

الرقم: ت ع/١٠٢/ ٥٦٦

التاريخ: ٦/ رمضان/ ١٤٣٤ هـ

الموافق: ١٥/ تموز/ ٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية اربد الثانية المحترم

لواء بني عبيد

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٥٣) بدراسة بعنوان "أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك إجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية فضلا عن توزيع أداة الدراسة (الاستبانه) على عينة منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

هاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ - ٢ - ٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 7211111 Fax: + 962 - 2 - 7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: …
التاريخ: … / ٢٠٢١
الموافق: … / ٢٠٢٢ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الكورة المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه

تحية طيبة وبعد …

يقوم الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٣) بدراسة بعنوان "أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية تخصص إدارة تربوية ويستدعي ذلك إجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية فضلا عن توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

عميد كلية التربية

أ.د. امل خصاونة

اربد – الأردن
Tel: +962-2-7211111 Fax: +962-2-7211199 Irbid-Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ٥٦٦
التاريخ: ٦ /رمضان/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ١٥ /تموز/٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب **اسماعيل مجلي احمد ربابعه**، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٣)، بدراسة بعنوان **"أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم"**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك إجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية، فضلا عن توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

التلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +   فاكس: ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +   اربد - الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111   Fax: + 962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo   http://www.yu.edu.jo

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ٥٦٦
التاريخ: ٦/ رمضان/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ١٥/تموز/٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب **اسماعيل مجلي احمد ربابعه**، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٣)، بدراسة بعنوان **"أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم"**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص إداره تربوية، ويستدعي ذلك إجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية، فضلا عن توزيع أداة الدراسة (الاستبانه) على عينة منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

ارجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. امل خصاونة

الهاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +   فاكس: ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +   اربد - الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111   Fax: + 962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/٥٦٦
التاريخ: ٦/رمضان/١٤٣٤ هـ
الموافق: ١٥/تموز/٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء بني كنانه المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٣)، بدراسة بعنوان **"اولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم"**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك اجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية، فضلا عن توزيع أداة الدراسة (الاستبانه) على عينة منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. امل خصاونة

اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax : + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo
تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ – ٢ – ٩٦٢ +

جامعـــة اليرمـــوك

YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ك ت/١٠٢/ ٥٦٦

التاريخ : ٦ /رمضان/ ١٤٣٤ هـ

الموافق : ١٥ /تموز/ ٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء المزار الشمالي المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب **اسماعيل مجلي احمد ربابعه**، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٣)، بدراسة بعنوان **"اولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم"**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك اجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية، فضلا عن توزيع أداة الدراسة (الاستبانه) على عينة منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

ارجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. امل خصاونة

اربد – الأردن Irbid - Jordan
تلفون : ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + Tel: + 962 - 2 - 721111
فاكس : ٧٢١١١٩٩ –٢– ٩٦٢ + Fax : + 962 - 2-7211199
E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم : ك ت/١٠٧/ ٥٦٦
التاريخ : ٦ /رمضان/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ١٥ /تموز/ ٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الرمثا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٣)، بدراسة بعنوان **"أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم"**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص ادارة تربوية، ويستدعي ذلك اجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية، فضلاً عن توزيع أداة الدراسة (الاستبانه) على عينة منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

ارجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. امل خصاونة

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +   فاكس : ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ +   اربد - الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111   Fax : + 962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـة التربيـة
مكتـــب العميـــد

الرقم : ك ت/١٠٢/ ٥٦٦
التاريخ : ٦ /رمضان/ ١٤٣٤ هـ
الموافق : ١٥ /تموز/ ٢٠١٣ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء قصبة اربد المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي أحمد ربابعه

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٣)، بدراسة بعنوان **"أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم"**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص ادارة تربوية، ويستدعي ذلك إجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية، فضلا عن توزيع أداة الدراسة (الاستبانه) على عينة منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

ارجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. امل خصاونة

اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111
فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +
Fax : + 962 - 2-7211199
Irbid - Jordan
تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +
E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون

الرقم: ....
التاريخ: ....
الموافق: ....

مديرو ومديرات المدارس الحكومية /الثانوية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب اسماعيل مجلي الربابعه بتوزيع استبانة على مديري المدارس الثانوية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة اليرموك ،ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الاستبانة) على عينة من حضراتكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

محمود ... شهاب

نسخة السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة السيد ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي.

www.moe.gov.jo

وزارة التربية والتعليم

الرقم ع ق/ ١٣/ ٧/ ٤٨٤٥
التاريخ
الموافق ٢١/ ٧/ ٢٠١٣

مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية

مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع :- تسهيل المهمة للطالب
اسماعيل مجلي احمد ربابعه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة لكتاب جامعة اليرموك رقم ك ت/566/107 تاريخ 2013/7/15 م ، يقوم الطالب **اسماعيل مجلي احمد ربابعة** بدراسة بعنوان " **أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية ، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة على مديري المدارس الثانوية المحترمين .

أرجو تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية
موسى جابر الموسى

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ ر. ق الإشراف
نسخة/ مديري المدارس الثانوية

١١٤٦

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية

الرقم ٢/٣/١٣/٧/٤٤٩٥٤

التاريخ ١٣/٩/١٤٣٤

الموافق ٢١/٧/٢٠١٣

مديرة / مدير مدرسة ....المحترمـ

الموضوع : تسهيل مهمة

الطالب إسماعيل مجلي احمد ربابعة

إشارة لكتاب جامعة اليرموك رقم ك ت /١٠٧/٥٦٦ تاريخ ٢٠١٣/٧/١٥ والموجه لعطوفة مدير التربيه والتعليم للوائي الطيبة والوسطية ، يقوم الطالب المذكور اعلاه بدراسة بعنوان

" اولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له ، مع مطابقة الإستبانة المرفقة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،،،،

مدير التربية والتعليم / ل ١

الدكتور
علي أحمد العرود
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية.

نسخة/رئيس قسم الإشراف التربوي.

نسخة/الملف رقم (١٣/٧)

المملكة الأردنية الهاشمية

ع.ع ٢٠١٣/٧/٢١

هاتف ٠٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٠٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد

الرقـم: ٧/ ١٢ / ٥٨٤٨
التاريخ: ١٤٣٢/٩/١٤
الموافق: ٢٠١١/٧/١٤

مديرو/مديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 3347/4/101 تاريخ 2011/1/24م.
يقوم الطالب/ اسماعيل مجلي احمد ربابعه بأجراء دراسة عنوانها " أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، من جامعة اليرموك .
يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

جميل عبدالله سمرات
مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة / ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي.
نسخة/ الملف
المرفقات : استبانه عدد 6

المملكة الأردنية الهاشمية
تلفون 9626507181 + فاكس 962 6 5666019 + ص ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الالكتروني : www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / المزار الشمالي

الرقم: م ش/ ٧/ ١٣/ ٣٧٠١
التاريخ: ٢٣/ رمضان/ ١٤٣٤
الموافق: ٣١/ ٧/ ٢٠١٣م

مديرو /مديرات المدارس الثانوية المحترمون

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/٢٠٢/٥٦٦ الموافق ١٥/تموز/ ٢٠١٣م يقوم الطالب/ إسماعيل مجلي احمد ربابعه بإجراء دراسة بعنوان" أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية حيث يستدعي ذلك توزيع (استبانة) واجراء مقابلات راجيا تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة اللازمة له.

وتفضلوا بقبول الإحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية.
نسخة / ر.ق الإشراف والإسناد التربوي.

هاتف (02/7032756) فاكس (02/7032757) ص.ب: ( )

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيـــة والتعليـــم
مديرية التربية والتعليم للواء الكورة

الرقم: ك هـ / ٧ / ١٣ / ٥٤
التاريخ: ١٤٣٤/٩/١٣
الموافق: ٢٠١٣/٧/٢١

مديري ومديرات المدارس الثانوية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/٥٥٦ تاريخ ٢٠١٣/٧/١٥م، يقوم الطالــب إسـماعيل مجلي احمد ربابعه بإجراء دراسة عنوانها" أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقــة مــع الاستبانة المطبقة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم
الدكتور
عدنان خالد عمايره
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية.
نسخة / ر . ق الإشراف التربوي.

هاتف: ٠٢/٦٥٢١١٩٥ ، ٠٢/٦٥٢١١٩٦ ، ٠٢/٦٥٢١٥٣٤ فاكس: ٠٢/٦٥٢١١٢٥ ص ب .(٢٥) دير أبي سعيد - الأردن www.moe.gov.j

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة

الرقم ب ك/٢٩٨٣/١/٧
التاريخ ١٣/٩/١٤٣٤هـ
الموافق ٢٢/٧/٢٠١٣م

مديرّي المدارس في لواء بني كنانة

الموضوع/ تسهيل مهمة
الطالب/اسماعيل مجلي احمد ربابعة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/٥٦٦/١٠٧ الموافق ١٥/تموز/٢٠١٣م .

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعة ويستدعي ذلك اجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية (الاستبانة) توزيع اداة الدراسة بعنوان " اولويات الوقت لدى مديري المدارس وعلاقتها بمركز الضبط لديهم " .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم
حسين عبد الفتاح الكيلاني
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة للسيد ر.ق التدريب والتاهيل والاشراف التربوي

٣٠* ك.خ ٢٢/٧/٢٠١٣م .

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: ١/٧/

التاريخ:

الموافق: ٢٠١٣/٧/٢٤

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا

مدير / مديرة مدرسة:..

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

إشـــــارة لكتـــــاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/ ٥٦٦تاريخ ٢٠١٣/٧/١٥،

يقوم الطالب اسماعيل مجلي احمد ربابعه ،ورقمه الجامعي(٢٠١٠٢١٠٠٢٣) بدراسة بعنوان " اولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص اداره التربية، ويستدعي اجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية فضلا عن توزيع أداة الدراسة (استبانه) على عينه منهم في المدارس التابعة لمديريتكم.

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة، وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ رئيس قسم الإشراف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء قصبة اربد

الرقم ٥٦٧٦/١٣/٢
التاريخ ١٤٣٤/٩/٩هـ
الموافق ٢٠١٣/٧/١٨م

مدراء مدارس الثانوية للبنين..................

الموضوع/تسهيل مهمة للطالب
/ اسماعيل مجلي احمد ربابعه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

اشارة إلى كتاب جامعة اليرموك رقم ك.د.ت/566/107 . تاريخ 2013/7/15 م. يقوم الطالب المذكور اعلاه بدراسة بعنوان "أولويات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد وعلاقتها بمركز الضبط لديهم" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على الدكتوراه في التربية . ويستدعي ذلك إجراء مقابلة مع عينه من مدارس الثانوية من خلال توزيع إستبانه على عينه منهم في مدارسنا .

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة للسيد / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة للسيد / رق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

غ.م

الملحق(ي)

بطاقة الوصف الوظيفي لمهام مدير المدرسة

تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007، بمقتضى المادة(17) من نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (46) لسنة 2001وتعديلاته، والصادرة بالجريدة الرسمية رقم (4852) بتاريخ 2007/9/16، المادة(1) وتسمى هذه التعليمات (تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية لسنة 2007) المادة (2)، ويكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذه التعليمات المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك .

الوزارة : وزارة التربية والتعليم.

الوزير : وزير التربية والتعليم.

الأمين العام: أمين عام الوزارة.

المديرية: مديرية التربية والتعليم في المحافظة / اللواء / المنطقة .

المدرسة : كل مؤسسة تعليمية حكومية تشتمل على جزء من مرحلة أو أكثر من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة ويتعلم فيها عشرة طلاب فأكثر تعليما نظاميا ويقوم بالتعليم فيها معلم أو أكثر

الوظيفة : مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات المناطة بالوظيفة .

بطاقة وصف الوظيفة : البطاقة التي تحتوي على مكونات الوظيفة وعناصرها .

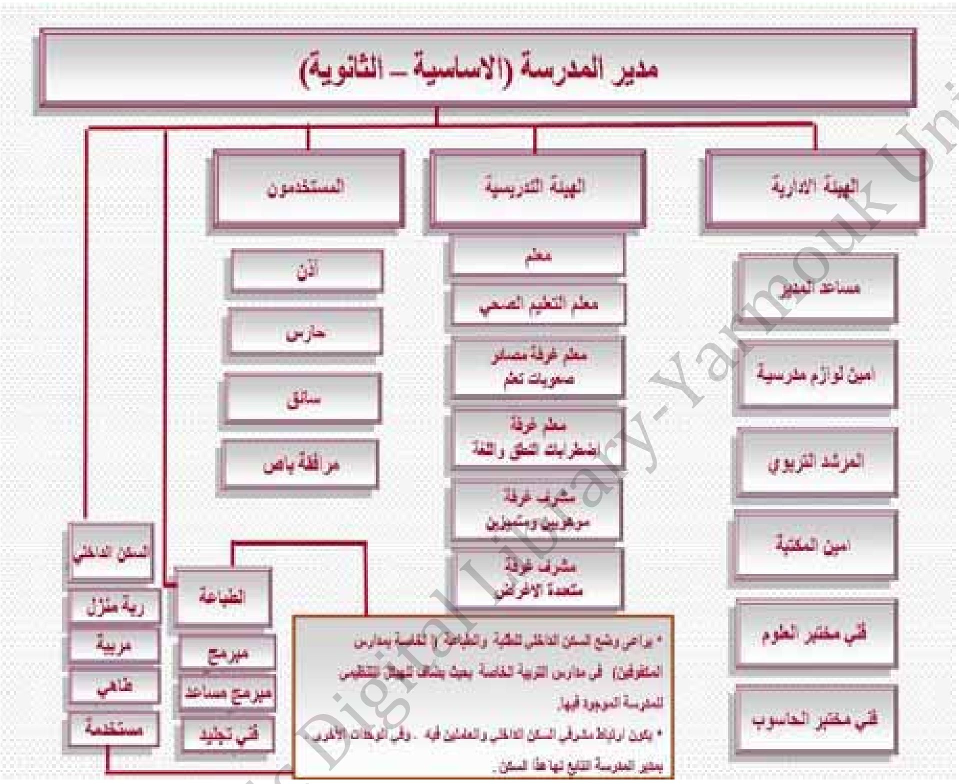
المادة (3)

أ. تصدر الوزارة بطاقة وصف وظيفي لكل وظيفة من وظائف المدارس المدرجة على جدول التشكيلات تشتمل على مسمى الوظيفة، المهام والواجبات والمسؤوليات، الصلاحيات، متطلبات الوظيفة.

ب. تحدد المسميات الوظيفية لموظفي المدارس الحكومية في بطاقة الوصف الوظيفي كما هي في جدول تشكيلات الوظائف .

المادة (4)

على كل مديرية تربية وتعليم ومدرسة حكومية الالتزام بتطبيق هذه التعليمات .



الشكل (1-1)

المادة (5)

يكون الهيكل التنظيمي للمدرسة الأكاديمية (الأساسية – الثانوية) كما ورد في الشكل (1-1) ، ويتكون من الوظائف التالية :

مدير المدرسة (الأساسية – الثانوية) :

أ . تحدد متطلبات مسمى وظيفة مدير المدرسة (الأساسية – الثانوية) بالدرجة الجامعية الأولى + مؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة واحدة + خمس سنوات خبرة في مجال التعليم + أن لا تقل درجته عن الدرجة الخامسة.

ب. تحدد مهام مسمى وظيفة مدير المدرسة ومسؤولياته ، بالآتية:

1. يتولى قبض الأموال ويودعها وينفقها وفقا للأنظمة والتعليمات المالية وفق الأصول يعاونه في ذلك أمين اللوازم المدرسية والمساعد وفق توافرهم والمعلمون.

2. يشرف على إعداد قوائم الإعفاء من التبرعات المدرسية ويتخذ القرار المناسب بشأنها مع

أعضاء اللجنة المالية واخذ توقيعهم على هذه القوائم اشعارا بموافقة الجميع عليها ، ويحتفظ بنسخة عن هذه القوائم في ملف خاص، ونسخة أخرى تحفظ في ملف التبرعات المدرسية.

3. يحتفظ بقوائم التبرعات المدرسية للطلبة المعيدين في الصف الثاني الثانوي، وقوائم رسوم الإفادة من المرافق المدرسية.

4. يترأس اجتماعا خاصا لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية لإعداد موازنة المدرسة وإقرارها بعد الأخذ بعين الاعتبار حاجات المدرسة الضرورية وأولوياتها وفقا لنظام التبرعات المدرسية، ويتابع تصديق هذه الميزانية من مدير التربية والتعليم ليجري تنفيذها فيما بعد بإشرافه خلال العام الدراسي.

5. يشرف على أعمال وأموال المقاصف التعاونية وجمعية الهلال الأردني وصندوق القرش الخيري وأي إيرادات أخرى، وهو المسئول الأول عن عمليات جمع الأموال وإيداعها وإنفاقها وتنظيم سجلاتها وميزانياتها وتوزيع إرباحها بالاشتراك مع من توكل إليهم مثل هذه المهام في المدرسة.

6. يحتفظ لديه بدفتر الصندوق وملف مستندات الصرف وجلود المقبوضات الرسمية الجديدة والمستعملة وسجلات الرخص والعقود الرسمية وقوائم الإعفاءات وقوائم التبرعات المدرسية والكفالات والسجلات المالية الأخر .

7. يعد خطة سنوية تنطلق من واقع المدرسة تشمل مجالات العمل كافة داخل المدرسة منها: الطلبة، والمعلمون، والمنهاج، والامتحانات والاختبارات، والتأهيل والإشراف، والإرشاد التربوي، والمرافق المدرسية (المكتبة، المختبرات العلمية، الحاسوب)، والنشاطات المدرسية، والمجتمع المحلي، والبيئة المدرسية.

8. يضع خطة طوارئ وأزمات للمدرسة.

9. يناقش خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم، وتشمل:

* قبول الطلبة.

* تشعيب الصفوف.

* تحديد المراكز التعليمية والمراكز الإدارية اللازمة لانجاز العملية التربوية.

10. يوزع المباحث المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم وإمكاناتهم وحاجات البرنامج التعليمي في المدرسة، ويشرف على إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي.

11. يعمل على توفير المتطلبات والمستلزمات المدرسية كافة والتي تساعد المدرسة على القيام بواجباتها التربوية على أفضل وجه.

12. يشرف على الأعمال الإدارية التي يقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية.

13. يشرف على توفير الكتب والمناهج المدرسية وأدلة المعلمين ، ذات الطبعات الحديثة والمعتمدة، ويتأكد من وصولها إلى جميع المستفيدين منها في المدرسة.

14. يعقد الاجتماعات للهيئتين الإدارية والتعليمية في المدرسة لاطلاعهم على المستجدات والتوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم.

15. يوزع الأعمال بين الاذنة والحراس ويتأكد من قيامهم بواجباتهم داخل المدرسة في أثناء وقت الدوام المدرسي وخارجه.

16. يوفر الهيكل التنظيمي ومخطط مرافق البناء المدرسي واللوحات الإرشادية.

17. يشرف على متابعة دوام المعلمين ويوثق حالات الغياب والتأخير.

18. يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمعلمين وذلك في حالات الغياب والإجازات والتأخر المتكرر.

19. يتابع خطط المعلمين في بداية العام الدراسي وفي أثنائه، ويتأكد من أنّها شاملة للعناصر المطلوبة كافة.

20. يتابع المعلمين ويقوم بزيارتهم في الصفوف ويحضر حصصا صفية ويرصد نتائج الزيارات وفق النماذج المحددة.

21. يسهم في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من برامج داخل المدرسة وخارجها، ويقوم آثارها على أدائه داخل الغرفة الصفية بالتعاون مع المشرف التربوي.

22. يولي المعلم الجديد عناية خاصة ويزوده بكل ما يلزم من التعليمات والتوجيهات ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها، ويمكنه من المشاركة في اللقاءات والدورات التدريبية الخاصة بالمعلم الجديد.

23. يتعاون مع المشرفين التربويين ويسهل مهماتهم ويتابع تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

24. يزود مديرية التربية والتعليم بالملاحظات الواردة من قبل المعلمين بما يتعلق بـــ:

* تحليل المنهاج ومدى ملاءمته للمرحلة التعليمية.

* مستوى إخراج الكتاب المدرسي وخلوه من الأخطاء الطباعية.

25. يقبل الطلبة في المراحل التعليمية المختلفة في المدرسة ، ويعمل على نقلهم وفق أسس قبول وانتقال الطلبة المعمول به.

26. يشرف على التزام الطلبة وانتظامهم بالدوام الرسمي.

27. يعنى برياض الأطفال والطلبة ذوي الاحتياجات الخاص ، ويكلف المعلمين بالتعاون مع المرشد التربوي، لوضع الخطط والبرامج العلاجية التي تساعدهم على تحسين مستواهم

التحصيلي.

28. يعنى بالطلبة الموهوبين ويعمل على توفير برامج خاصة تتناسب مع حاجاتهم وقدراتهم.

29. يعمل على تفعيل برنامج تسريع التعليم للطلبة المتفوقين داخل المدرسة.

30. يطبق تعليمات الانضباط المدرسي (الانضباط الطلابي) على الطلبة المخالفين أو من تنطبق عليهم هذه التعليمات، ويتعاون مع المرشد التربوي في توفير إجراءات محددة للتعامل مع السلوك غير المرغوب فيه للطلبة.

31. يعقد اجتماعات مع الهيئتين الإدارية والتعليمية ويطلعهم على الأسس والشروط الواجب توافرها في الامتحانات (من أسئلة الامتحانات وورقة الامتحان) للمراحل التعليمية كافة في المدرسة، وتطبيق أسس النجاح والإكمال والرسوب المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم.

32. يعمل على توفير جميع مستلزمات الامتحانات والاختبارات المادية، بالإضافة إلى توفير مكان آمن لحفظ أسئلة الامتحانات.

33. يشرف على وضع برامج الامتحانات وترتيب القاعات.

34. يشرف على جميع الإجراءات الخاصة بسير الامتحانات.

35. يشرف على إجراءات دراسة نتائج الامتحانات وتحليلها لمعرفة مواطن الضعف لدى الطلبة والعمل على وضع برامج لمعالجتها بالتعاون مع المعلمين والمساعد والمرشد التربوي.

36. ينفذ كل الإجراءات المتعلقة بامتحانات الثانوية العامة.

37. يشكل المجالس المدرسية ويفعلها وينظم الاجتماعات الخاصة بها لمناقشة الجوانب التربوية وتنظيمها، ويتابع قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب وتوثيق تنفيذه ومتابعته.

38. يشرف على المكتبة المدرسية ويعمل على دعمها وتوفير الكتب والدوريات والمجلات التي تتواءم مع المرحلة التعليمية في المدرسة.

39. يشرف على الأنشطة التي تقيمها المكتبة المدرسية للطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي (ندوات معارض).

40. يزود المكتبة بالتقنيات التعليمة الحديثة (جهاز تلفاز، فيديو، أجهزة حاسوب وتوابعها، أجهزة عرض) إن أمكن.

41. يطلع على التقارير الدورية التي يعدها أمين المكتبة ويزود مديرية التربية والتعليم بها.

42. يشرف على المختبرات المدرسية الخاصة بالعلوم وتجهيزها بكل المستلزمات واللوازم والمواد التي تستخدم في إجراء التجارب العلمية.

43. يشرف على مختبر الحاسوب ويتابع جاهزية الأجهزة وفعاليتها ومدى التزام فني المختبر بالمحافظة على المختبر والأجهزة.

44. يطلع على التقارير الدورية التي يعدها فني المختبر ويزود مديرية التربية والتعليم بها.

45. يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالنظام التربوي والتي تعمل على ضبط سلوك الأفراد العاملين في هذا النظام والمرتبطين به من طلبة ومعلمين وإداريين.
46. يتفقد مرافق المدرسة وتجهيزاتها ويتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها.
47. يشرف على أعمال الصيانة الخاصة بالبناء المدرسي ، ويبلغ مديرية التربية والتعليم في حالة وجود ملاحظات في البناء المدرسي يخشى من خطورته.
48. يشكل لجان الصحة والسلامة، وكذلك الدفاع المدني ويفعلها، ويوفر الأدوات اللازمة للحفاظ على السلامة في المدرسة (لوحات إرشادية، طفايات حريق، إسعافات أولية، ...).
49. يحافظ على المظهر الجمالي لساحات المدرسة وحدائقها ومرافقها.
50. يشرف على عمل المرشد التربوي ويطلع على سجلاته ويتابع التقارير الدورية التي يعدها ويزود مديرية التربية والتعليم بها.
51. يتابع مشاكل الطلبة داخل المدرسة مع المرشد التربوي، ويوفر النشرات الإرشادية اللازمة لكل من الطلبة والعاملين في المدرسة.
52. يتعرف إلى الحالات المرضية لبعض الطلبة ، ويعمل على توعية الهيئتين الإدارية والتعليمية عند التعامل معها.
53. يشكل اللجان الخاصة بالنشاطات اللامنهجية في المدرسة ويعمل على تحفيز الطلبة للمشاركة فيها.
54. يعزز دور المدرسة الاجتماعي ويفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء الأمور – بالتعاون مع المرشد – ومؤسسات المجتمع المحلي، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة.
55. يدعو أولياء أمور الطلبة للاطلاع على أحوال أبنائهم وإشعارهم بملاحظات المدرسة حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم ومعالجة ما قد يواجهه أبناؤهم من مشكلات.
56. يقيم أداء العاملين في المدرسة في نهاية العام الدراسي.

Abstract

Rababah, Ismaeel Mjalli. **The Priorities Of Time Management for Secondary Schools Principals in Irbid Governorate and Its Relation with Their Control Center.** PhD Dissertation, Yarmouk University 2014. (Supervisor : Dr. Muneera M. Al- Al- Shurman)

The purpose of this study was to identify time priorities for secondary schools principals in Irbid Governorate and its relation with their Control Center. To achieve the study purposes, the researcher developed a questionnaire consisted of (44) statements in order to measure the time management Priorities distributed onto four domains: administrational, educational, technical and social domains, the researcher applied the Arabicized Rotter's scale which consists of (29) items. The population of the sample of the study consisted of (166) male and female principals randomly chosen from the total number (234) of secondary school principals in Irbid governorate. Further, the researcher conducted (24) interviews to identify the suggestions to activate time management priorities.

The study results showed that time management priorities for secondary schools principals in the governorate of Irbid were high, and that there was inequality in the averages according to the variable of gender in all domains with some statistical differences upon all areas and instrument depending on the social variable (Male, Female), the differences were in favor of males.

The study results also showed that the internal control center had the highest percentage with some statistical differences according to the variable of gender in favor of males in internal control center, and that there was a positive correlation relationship between the priorities of time management and control center.

The results also showed the most prominent suggestions proposed by secondary schools principals in Irbid Governorate to activate time priorities as follows: In the administrative domain: Using the modern technology and computers in administrating many of the transactions to save time, effort and cost.

In the educational domain: Discussing the pros and cons of the school day with teachers and administrators to find out the negative points and try to avoid them in the future and find out the positive points trying to enhance them.

In the technical domain: Reducing the daily circulars those come to schools. And in the social domain: setting a certain hour of a certain day to interact with the local community.

Based on these results and findings, the researcher provided several recommendations; the most important were to educate the education institutions of the importance of time and time management to become part of the culture of the community, and to involve parents in the process of decision-making for its effects on the performance of the employees, the future of students and the educational system in particular and the society in general.

Key words: Time management priorities, Control Center, Secondary School princip